



مركز البحوث والدراسات

# المواءمة بين الموظف والوظيفة وأثرها في النية لترك العمل

دراسة ميدانية على موظفي الخدمة المدنية  
في مدينة الرياض



إعداد  
أ. سعود بن غازي العتيبي  
أ. مجدي عوض مبارك

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث والدراسات

# المواءمة بين الموظف والوظيفة وأثرها في النية لترك العمل دراسة ميدانية على موظفي الخدمة المدنية في مدينة الرياض

إعداد

أ. سعود بن غازي العتيبي

أ. مجدي عوض مبارك

١٤٤٠هـ - ٢٠١٨م

## بطاقة الفهرسة

③ معهد الإدارة العامة، ١٤٤٠هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

العتيبي، سعود بن غازي

المواءمة بين الموظف والوظيفة وأثرها في النية لترك  
العمل: دراسة ميدانية على موظفي الخدمة المدنية في  
مدينة الرياض/

سعود بن غازي العتيبي؛ مجدي عوض مبارك  
الرياض، ١٤٤٠هـ

٢٩٢ص؛ ١٧سم X ٢٤سم.

ردمك: ٥-٢٨٢-١٤-٩٩٦٠

الموظفون والمستخدمون - السعودية أ. مبارك، مجدي  
عوض (مؤلف مشارك)  
ب-العنوان.

ديوي ٣٥٠، ١٤٧ ١٤٤٠/٥٢٠

رقم الإيداع: ١٤٤٠/٥٢٠

ردمك: ٥-٢٨٢-١٤-٩٩٦٠

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
٢١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....
٢١	المقدمة .....
٢٣	مشكلة الدراسة .....
٢٤	أهمية الدراسة .....
٢٥	أهداف الدراسة .....
٢٧	تساؤلات الدراسة .....
٢٨	فرضيات الدراسة .....
٣٠	أبعاد ومحاور الدراسة .....
٣١	التعريفات الإجرائية .....
٣٣	حدود الدراسة .....
٣٣	خطة الدراسة .....
٣٤	محددات الدراسة .....
٣٥	الفصل الثاني: الإطار النظري .....
٣٥	المبحث الأول: نظرية المواءمة المهنية .....
٣٥	مقدمة .....
٣٥	مفهوم المواءمة .....
٣٦	مجالات المواءمة العامة .....
٣٨	مفهوم وطبيعة المواءمة المهنية .....
٤١	أهمية المواءمة المهنية .....
٤١	المداخل العلمية التي تفسر المواءمة المهنية .....

الصفحة	الموضوع
٤٣	مصادر المواءمة المهنية .....
٤٤	أساليب تحقيق المواءمة المهنية للعاملين .....
٤٥	شروط المواءمة المهنية .....
٤٦	مظاهر المواءمة وسوء المواءمة المهنية .....
٤٩	حواشي المبحث .....
٥١	المبحث الثاني: المواءمة بين الفرد وبيئة العمل .....
٥١	مقدمة .....
٥١	نظرية المواءمة بين الفرد وبيئة العمل: المفهوم والأبعاد .....
٥٤	ارتباط المواءمة بين الفرد وبيئة العمل مع نتائج الأداء .....
٥٦	النظريات المفسرة للمواءمة بين الفرد وبيئة العمل .....
٥٦	أولاً: نظرية التفاعل البيئي الشخصي .....
٥٧	ثانياً: نظرية التبادل الاجتماعي .....
٥٨	ثالثاً: نظرية التكيف مع العمل .....
٥٨	رابعاً: نموذج التطابق المهني لتصميم العمل .....
٦١	خامساً: نموذج الجذب والاختيار والاستنزاف .....
٦٢	سادساً: نظرية إشباع الحاجات الوظيفية .....
٦٣	سابعاً: نظرية الضغط-الحاجة .....
٦٤	أنواع المواءمة في بيئة العمل .....
٦٤	أولاً: المواءمة المكتملة .....
٦٨	ثانياً: المواءمة المتممة .....
٦٨	ثالثاً: المواءمة مع قيم العمل .....

الصفحة	الموضوع
٧١	رابعاً: المواءمة المدركة والفعلية .....
٧٢	خامساً: المواءمة وفق المستوى الذي تكون فيه .....
٧٣	أبعاد ومستويات المواءمة بين الفرد وبيئة العمل .....
٧٤	أولاً: المواءمة بين الفرد والمنظمة .....
٧٧	ارتباط المواءمة بين الفرد والمنظمة مع نتائج الأداء .....
٧٩	ثانياً: المواءمة بين الفرد والوظيفة .....
٨٣	ارتباط المواءمة بين الفرد والوظيفة مع نتائج الأداء .....
٨٥	ثالثاً: المواءمة بين الفرد وفريق العمل .....
٨٧	ارتباط المواءمة بين الفرد وفريق العمل مع نتائج الأداء .....
٨٨	رابعاً: المواءمة بين الفرد والمشرف المباشر .....
٨٩	ارتباط المواءمة بين الفرد والمشرف المباشر مع نتائج الأداء .....
٩١	خامساً: المواءمة بين الفرد وذاته .....
٩٢	ارتباط المواءمة بين الفرد وذاته .....
٩٣	سادساً: المواءمة بين الفرد والمهنة .....
٩٦	ارتباط المواءمة بين الفرد والمهنة مع نتائج الأداء .....
٩٦	سابعاً: المواءمة بين الفرد والمجتمع .....
٩٦	ثامناً: المواءمة بين الوظيفة والعائلة .....
٩٧	أساليب قياس المواءمة بين الفرد وبيئة العمل .....
٩٧	أولاً: المقاييس المباشرة .....
٩٨	ثانياً: المقاييس غير المباشرة .....
٩٩	حواشي المبحث .....

الصفحة	الموضوع
١٠١	المبحث الثالث: النية لترك العمل .....
١٠١	مقدمة .....
١٠١	مفهوم النية لترك العمل .....
١٠٣	النظريات المفسرة لظاهرة ترك العمل .....
١٠٣	العوامل المؤثرة في نية ترك العمل .....
١٠٥	طرق تقليل نية ترك العمل عن المنظمة .....
١٠٧	الفصل الثالث: الدراسات السابقة .....
١٠٧	مقدمة .....
١٠٧	أولاً: الدراسات العربية .....
١١٣	استنتاجات من الدراسات العربية .....
١١٤	ثانياً: الدراسات الأجنبية .....
١١٩	استنتاجات من الدراسات الأجنبية .....
١٢١	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .....
١٢٢	حواشي الفصل
١٢٣	الفصل الرابع: منهجية البحث وإجراءات الدراسة .....
١٢٣	مقدمة .....
١٢٣	المنهج المستخدم .....
١٢٣	أساليب جمع البيانات .....
١٢٤	إجراءات تطوير الاستبانة .....
١٢٨	معايير القياس .....
١٢٩	الاختبارات الخاصة بأداة القياس .....

الصفحة	الموضوع
١٢٩	صدق المقياس .....
١٢٩	صدق المحتوى .....
١٣٠	ثبات المقياس .....
١٣١	إجراءات جمع البيانات الأولية بوساطة الاستبانة .....
١٣٢	مجتمع الدراسة وعينتها .....
١٣٣	حجم العينة .....
١٣٣	نوع العينة .....
١٣٦	وحدة التحليل .....
١٣٦	صياغة فرضيات الدراسة .....
١٣٦	الأساليب الإحصائية المستخدمة .....
١٣٩	حواشي الفصل .....
١٤١	<b>الفصل الخامس: تحليل البيانات وعرض النتائج</b> .....
١٤١	<b>مقدمة</b> .....
١٤١	خصائص عينة الدراسة .....
١٤١	أولاً: خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية .....
١٤٤	ثانياً: خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الوظيفية .....
١٤٧	ثالثاً: جهات العمل التي ينتمي إليها الموظفون .....
١٤٨	تحليل النتائج ومناقشة أسئلة الدراسة وفرضياتها الرئيسة .....
١٤٨	إدراك الموظفين للمواءمة التنظيمية .....
١٤٩	محاور المواءمة بين الموظف والوظيفة، والنية لترك العمل .....
١٥٠	المحور الأول: المواءمة بين الموظف والمنظمة .....



الصفحة	الموضوع
١٥٦	المحور الثاني: المواءمة الوظيفية المكملة .....
١٦١	المحور الثالث: المواءمة بين الموظف وزملاء العمل .....
١٦٧	المحور الرابع: المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر .....
١٧٥	المحور الخامس: النية لترك العمل .....
١٧٧	معززات المواءمة بين الموظف والوظيفة .....
١٨٢	أثر أبعاد المواءمة بين الموظف والوظيفة في النية لترك العمل .....
١٨٤	أثر المواءمة الكلية في النية لترك العمل .....
١٨٥	نتائج اختبار الفرضيات .....
١٨٥	أولاً: أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية في متغيرات المواءمة الوظيفية .....
٢٢٩	ثانياً: أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية في النية لترك العمل .....
٢٣٧	نتائج اختبار الارتباط .....
٢٣٩	الفصل السادس: ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات .....
٢٣٩	مقدمة .....
٢٣٩	أولاً: ملخص لأهم نتائج الدراسة .....
٢٣٩	نتائج الإطار النظري والدراسات السابقة .....
٢٤١	نتائج الدراسة الميدانية .....
٢٤٨	نتائج اختبار الفرضيات .....
٢٤٨	أولاً: أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية في متغيرات المواءمة الوظيفية .....
٢٥٤	ثانياً: أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية في النية لترك العمل .....
٢٥٥	نتائج اختبار الارتباط .....
٢٥٥	ثانياً: استنتاجات الدراسة .....

الصفحة	الموضوع
٢٥٨	ثالثاً: التوصيات .....
٢٦٩	قائمة المراجع .....
٢٦٩	أولاً: المراجع العربية .....
٢٧٦	ثانياً: المراجع الأجنبية .....
٢٨٣	قائمة الملاحق .....
٢٨٣	الملحق (أ) استبانة الدراسة .....

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٤٤	..... مصادر التوافق المهني	١-٢
٦٢	..... نموذج شneider) في الجذب والاختيار والاستنزاف	٢-٢
٩٠	..... ملخص أنواع التوافق بين الفرد وبيئة العمل	٣-٢
١٠٢	..... أسباب ترك العمل الطوعية والإلزامية	٤-٢
١٢٥	..... محاور وأبعاد الدراسة الرئيسية	١-٤
١٢٧	..... تطوير أسئلة أداة الدراسة	٢-٤
١٢٨	..... معايير القياس التي تم على أساسها تحليل الفقرات المتعلقة بالمحاور الرئيسية ...	٣-٤
١٢٩	..... معايير قياس درجة الارتباط	٤-٤
١٣١	..... نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة	٥-٤
١٣٢	..... نسبة تمثيل الأجهزة الحكومية المشمولة بالدراسة	٦-٤
١٣٤	..... توزيع الجهات في طبقات	٧-٤
١٣٤	..... أخذ نسبة (٢٥٪) من كل طبقة	٨-٤
١٣٥	..... عينة الدراسة الطباقية بمراحلها الثلاث	٩-٤
١٤٢	..... توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية	١-٥
١٤٥	..... توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الوظيفية	٢-٥
١٤٧	..... مراتب وظيفية أخرى	٣-٥
١٤٨	..... جهات العمل مرتبةً وفق أوزان تمثيلها	٤-٥
١٤٩	..... إدراك الموظفين لمدى توافقهم التنظيمي	٥-٥
١٥٠	..... إدراك الموظفين لتوافق الهدف مع المنظمة	٦-٥
١٥١	..... إدراك الموظفين لتوافق الحاجات	٧-٥

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٥٣	إدراك الموظفين لتوافق الشخصية .....	٨-٥
١٥٤	إدراك الموظفين لتوافق القيم .....	٩-٥
١٥٧	إدراك الموظفين لتوافق القدرات مع متطلبات الوظائف .....	١٠-٥
١٥٩	إدراك الموظفين لتوافق الحاجات والإسهامات .....	١١-٥
١٦٢	إدراك الموظفين لتوافق الأهداف مع الزملاء .....	١٢-٥
١٦٤	إدراك الموظفين لتوافق الشخصية مع الزملاء .....	١٣-٥
١٦٦	إدراك الموظفين لتوافق القيم مع الزملاء .....	١٤-٥
١٦٨	إدراك الموظفين لتوافق الأهداف مع الرئيس المباشر .....	١٥-٥
١٧٠	إدراك الموظفين لتوافق الشخصية مع الرئيس المباشر .....	١٦-٥
١٧٢	إدراك الموظفين لتوافق القيم مع الرئيس المباشر .....	١٧-٥
١٧٣	إدراك الموظفين للتوافق الكلي .....	١٨-٥
١٧٥	مدى وجود نية لدى الموظفين لترك العمل .....	١٩-٥
١٧٨	إدراك الموظفين لمعززات التوافق .....	٢٠-٥
١٨٠	إدراك الموظفين لمعززات أخرى للتوافق .....	٢١-٥
١٨٣	تحليل الانحدار المتعدد بين ابعاد المواءمة الوظيفية والنية لترك العمل ....	٢٢-٥
١٨٤	تحليل الانحدار البسيط بين التوافق الكلي والنية لترك العمل .....	٢٣-٥
١٨٦	نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة بين الموظف والمنظمة وفقاً لفئات متغير الجنس .....	٢٤-٥
١٨٧	نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة الوظيفية المكتملة وفقاً لفئات متغير الجنس .....	٢٥-٥

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٨٧	نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لفئات متغير الجنس .....	٢٦-٥
١٨٨	نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لفئات متغير الجنس .....	٢٧-٥
١٨٨	نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لفئات متغير الجنس .....	٢٨-٥
١٨٩	نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة بين الموظف والمنظمة وفقاً لفئات متغير طبيعة الوظيفة .....	٢٩-٥
١٩٠	نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة الوظيفية المكملة وفقاً لفئات متغير طبيعة الوظيفة .....	٣٠-٥
١٩٠	نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لفئات متغير طبيعة الوظيفة .....	٣١-٥
١٩١	نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لفئات متغير طبيعة الوظيفة .....	٣٢-٥
١٩٢	نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لفئات متغير طبيعة الوظيفة .....	٣٣-٥
١٩٢	نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة بين الموظف والمنظمة وفقاً لفئات متغير اختلاف مسمى الوظيفة .....	٣٤-٥
١٩٣	نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة الوظيفية المكملة وفقاً لفئات متغير اختلاف مسمى الوظيفة .....	٣٥-٥
١٩٤	نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لفئات متغير اختلاف مسمى الوظيفة .....	٣٦-٥

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٩٤	نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لفئات متغير اختلاف مسمى الوظيفة .....	٣٧-٥
١٩٥	نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لفئات متغير اختلاف مسمى الوظيفة .....	٣٨-٥
١٩٦	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمنظمة وفقاً لمتغير العمر .....	٣٩-٥
١٩٦	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير العمر .....	٤٠-٥
١٩٧	نتائج اختبار «شيفية» للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل .....	٤١-٥
١٩٨	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لمتغير العمر .....	٤٢-٥
١٩٨	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لمتغير العمر .....	٤٣-٥
١٩٩	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الكلي وفقاً لمتغير العمر .....	٤٤-٥
٢٠٠	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمنظمة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية .....	٤٥-٥
٢٠٠	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية .....	٤٦-٥
٢٠١	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية .....	٤٧-٥

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢٠٢	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية .....	٤٨-٥
٢٠٢	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الكلي وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية .....	٤٩-٥
٢٠٣	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمنظمة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي .....	٥٠-٥
٢٠٤	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير المستوى التعليمي .....	٥١-٥
٢٠٥	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لمتغير المستوى التعليمي .....	٥٢-٥
٢٠٦	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لمتغير المستوى التعليمي .....	٥٣-٥
٢٠٦	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الكلي وفقاً لمتغير المستوى التعليمي .....	٥٤-٥
٢٠٧	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمنظمة وفقاً لمتغير التخصص العلمي .....	٥٥-٥
٢٠٨	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير التخصص العلمي .....	٥٦-٥
٢٠٩	نتائج اختبار «شيفية» للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل .....	٥٧-٥

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢١٠	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لمتغير التخصص العلمي .....	٥٨-٥
٢١٠	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لمتغير التخصص العلمي .....	٥٩-٥
٢١١	نتائج اختبار «شيفية» للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والرئيس المباشر .....	٦٠-٥
٢١٢	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الكلي وفقاً لمتغير التخصص العلمي .....	٦١-٥
٢١٢	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمنظمة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة .....	٦٢-٥
٢١٣	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة .....	٦٣-٥
٢١٤	نتائج اختبار «شيفية» للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل .....	٦٤-٥
٢١٥	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة .....	٦٥-٥
٢١٦	نتائج اختبار «شيفية» للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف وجماعات العمل .....	٦٦-٥



الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢١٧	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لمتغير سنوات الخبرة .....	٦٧-٥
٢١٨	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الكلي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة .....	٦٨-٥
٢١٨	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمنظمة وفقاً لمتغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي .....	٦٩-٥
٢١٩	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي .....	٧٠-٥
٢٢٠	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لمتغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي .....	٧١-٥
٢٢٠	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لمتغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي .....	٧٢-٥
٢٢١	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الكلي وفقاً لمتغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي .....	٧٣-٥
٢٢٢	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمنظمة وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية .....	٧٤-٥

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢٢٢	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية .....	٧٥-٥
٢٢٣	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية .....	٧٦-٥
٢٢٤	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية .....	٧٧-٥
٢٢٤	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الكلي وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية .....	٧٨-٥
٢٢٥	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمنظمة وفقاً لمتغير جهة العمل .....	٧٩-٥
٢٢٦	نتائج اختبار «شيفية» للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمنظمة .....	٨٠-٥
٢٢٦	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير جهة العمل .....	٨١-٥
٢٢٧	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لمتغير جهة العمل .....	٨٢-٥
٢٢٨	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمدير المباشر وفقاً لمتغير جهة العمل .....	٨٣-٥

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢٢٨	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الكلي وفقاً لمتغير جهة العمل .....	٨٤-٥
٢٢٩	نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لفئات متغير الجنس .....	٨٥-٥
٢٣٠	نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لفئات متغير طبيعة الوظيفة .....	٨٦-٥
٢٣١	نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لفئات متغير المسمى الوظيفي .....	٨٧-٥
٢٣١	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للنية لترك العمل وفقاً لمتغير العمر .....	٨٨-٥
٢٣٢	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للنية لترك العمل وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية .....	٨٩-٥
٢٣٣	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للنية لترك العمل وفقاً لمتغير المستوى التعليمي .....	٩٠-٥
٢٣٣	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للنية لترك العمل وفقاً لمتغير التخصص العلمي .....	٩١-٥
٢٣٤	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للنية لترك العمل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة .....	٩٢-٥
٢٣٥	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للنية لترك العمل وفقاً لمتغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي .....	٩٣-٥

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٢٣٦	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للنية لترك العمل وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية .....	٩٤-٥
٢٣٦	نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للنية لترك العمل وفقاً لمتغير جهة العمل .....	٩٥-٤
٢٣٧	نتائج اختبار الارتباط بين أبعاد قياس التوافق .....	٩٦-٤
٢٤٧	ملخص نتائج الدراسة الرئيسة .....	١-٦

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
٣١	..... نموذج الدراسة المقترح	١-١
٣٧	..... مجالات التوافق الرئيسة والفرعية	١-٢
٦٠	..... نموذج باريت في التطابق لتصميم العمل	٢-٢
٦٧	..... نموذج كرسيتوف للتوافق المكمل والمتمم بين الفرد والمنظمة	٣-٢

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة:

يعد موضوع المواءمة بين الفرد والوظيفة أحد الموضوعات البحثية الشائعة الاستخدام لدراسة اتجاهات وسلوك وقيم وأهداف وحاجات وقدرات الأفراد العاملين في المنظمات، وعلى الرغم من الانتشار الواسع لهذه البحوث؛ فإن الأبحاث والدراسات حول تحديد مدى توافق الفرد في الوظيفة التي يعمل بها يبقى محاطاً بالعديد من الأسئلة، ومن بين هذه الأسئلة التي لا تزال مثارةً هو كيف يتم تحديد طبيعة المواءمة بين الموظفين ونوع الوظائف التي يؤدونها؛ أي كيف سيتم قياسها وتحديد متطلبات هذه الوظائف التي تتوافق مع مهارات وقدرات ومعارف الأشخاص الذين سوف يشغلونها، وكذلك تحديد إسهامات المنظمة والعوائد التي تفي باحتياجات هؤلاء الموظفين كي يقوموا بوظائفهم على الوجه الأمثل، ويستقروا في هذه الوظائف لأطول فترة زمنية ممكنة، ليقدموا من ثم ولاءهم وانتماءهم للعمل في هذه المنظمات.

هذا النموذج في التوافق واختيار الموظفين للوظائف المناسبة لهم يطلق عليه تقييم المعارف والمهارات والقدرات (KSAs: Knowledge, Skills, Abilities)، وهو النموذج الدارج والأكثر شيوعاً لدى منظمات الأعمال. أما النموذج الحديث للتوافق فيقوم على مدى وجود مواءمة بين شخصية الفرد ومعتقداته وقيمه، مع ثقافة وقيم المنظمة التي سوف يعمل بها؛ أي أنه توافق قيمى ثقافى بالدرجة الأولى.

وللتأكيد على ذلك فقد ذكر راينز وكابل (Rynes and cable, 2003) في تقريرهما حول الاستقطاب والتعيين في القرن الحادي والعشرين أن طالبي الوظائف الجادين يميلون إلى إظهار أكبر قدر ممكن من الاهتمام حول اختيار المنظمة الأكثر ملاءمة لهم ليعملوا فيها، وكذلك الوظيفة الأكثر ملاءمةً لهم ليؤدوها. وبهذه الطريقة تظهر أن الأولوية في التوظيف قد تحولت من النماذج التقليدية المعتمدة أساساً على تقييم المعارف والمهارات

والقدرات (KSA's) إلى التوظيف المعتمد على التوافق التنظيمي، كما يظهر ذلك من خلال التوافق بين شخصية الفرد ومعتقداته وقيمه، والثقافة والمعايير والقيم التي تتبناها المنظمة (Morley, 2007) ولقد أصبح الباحثون أكثر اهتماماً بالمنافع المحتملة لاختيار الموظفين بناءً على المواءمة مع ثقافة وأهداف المنظمة (Farzaneh et al, 2014).

ويفسر ذلك عندما يفشل القائمون على عملية الاستقطاب والاختيار في اختيار أفضل وأحسن المرشحين بناءً على مؤهلاتهم وقدراتهم ومهاراتهم أو يفتقرون للخبرات المطلوبة من قبل المنظمة؛ فإن الأولوية بالتعيين تكون للأفراد الذين لديهم خصائص شخصية وثقافية وقيم قريبة ومتوافقة مع ثقافة وقيم المنظمة التي سوف يعملون بها. ونستنتج هنا أهمية التوافق القيمي والثقافي في قرارات التوظيف في الوقت الحالي لمنظمات القرن الحادي والعشرين.

ولقد قامت الدراسة الحالية بأخذ هذا الجانب بالاعتبار؛ لأن توافق القيم بين الموظف والمنظمة يكشف عن مدى تفضيل وتعلق الموظفين بمنظمتهم ووظائفهم ومدى إدراكهم لما يرونه متوافقاً مع ما يعتقدون ويؤمنون بأهميته وأهميته وجوده.

لقد وجدت العديد من الدراسات أن توافق الشخص والوظيفة يرتبط مع متغيرات عديدة مثل الالتزام التنظيمي، والشخصية، والرضا الوظيفي، والأداء (June and Mahmood, 2011). وهناك دليل ذو أهمية لدور المستوى المرتفع لتوافق (الشخص-الوظيفة) على عدد من المخرجات الإيجابية؛ فقد حددت مراجعة إدواردز (Edwards, 1991) لأدبيات (توافق الشخص-الوظيفة) كلاً من الرضا الوظيفي، وضغط العمل المنخفض، والدافعية، والأداء، والدوام، والاستمرار في العمل باعتبارها مخرجات تتأثر إيجابياً بتوافق (الشخص-الوظيفة). وإن المستوى المنخفض من توافق (الشخص - الوظيفة) يؤدي إلى التوتر، ومستوى أداء أقل، والشعور بالإحباط بين العاملين (Ilyas and Lacaze, 2013).

وعند تقييم توافق (الشخص - الوظيفة) على أنه التطابق بين ما يريده الموظف وما يحصل عليه من أداء الوظيفة، فإن ذلك يرتبط مع كل من عوامل الرضا الوظيفي، والتكيف الوظيفي، والالتزام التنظيمي المحسنة، إلى جانب خفض نوايا ترك العمل (Sekiguchi (C), 2003).

## مشكلة الدراسة:

تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في أن عدم المواءمة بين الموظف والوظيفة التي يؤدي مهامها وواجباتها في مؤسسات الخدمة المدنية في مدينة الرياض يؤدي إلى عدم راحة هذا الموظف في وظيفته وانسجامه مع بيئة العمل التي يعمل بها، وتفاعله مع زملائه ورؤسائه ومروؤسيه، بالإضافة إلى عدم التزامه بأنظمة ولوائح الخدمة المدنية، وعدم رضاه عن وظيفته وانخفاض مستوى أدائه؛ ومن ثم التفكير بالاستقالة وترك الوظيفة والبحث عن أخرى أفضل ليحقق أهدافه وطموحاته ويشبع حاجاته ورغباته ويصل إلى درجة التوازن والسعادة في حياته الوظيفية والأسرية.

تركز مشكلة الدراسة على تحديد درجة المواءمة الحالية للموظفين العاملين في الخدمة المدنية في مدينة الرياض مع الوظائف التي يعملون بها (Person-Job fit: P-J) من خلال قياس مستوى أو درجة المواءمة المهنية من منظور تصور شامل ومتعدد يشمل توافق الموظفين مع منظماتهم (جهة العمل)، والمواءمة الوظيفية المكملة، وزملاء العمل، والمدير أو المشرف المباشر؛ من أجل التعرف على مؤشرات توافق أو عدم توافق هؤلاء الموظفين مع بيئة عملهم ووظائفهم، ومحاولة التعرف على هذه المؤشرات التي تؤدي إلى تعزيز توافق هؤلاء الموظفين مع وظائفهم في البيئة الحكومية بشكل أفضل.

ولهذا قامت الدراسة الحالية بقياس درجة المواءمة بناءً على مقياس متعدد الأبعاد؛ لأن هذه الظاهرة تتعلق بالاتجاهات والقيم والسلوكيات والحاجات والقدرات التي لدى الأفراد وما أفرزته خبراتهم وتجاربهم السابقة من خلال تفاعلهم مع بيئة العمل التي يعملون بها. وقد تم إعداد وتطوير هذا المقياس من الدراسات السابقة ذات العلاقة (أبو غالي وبسيسو، ٢٠٠٩؛ القناعي، ٢٠٠٧؛ النجار والطلاع، ٢٠١٢؛ صالح، ٢٠١٠؛ عطا الله، ٢٠٠٩؛ عبد الرزاق، ٢٠٠٧؛ Memon et al, 2014؛ Sarac et al, 2014؛ Giauque et al, 2014؛ Duffy et al, 2015؛ Xiao et al, 2014؛ Chinomona et al., 2013؛ Steijn, 2008) al., 2015) للتعرف على الدرجة الكلية للمواءمة بين الموظف والوظيفة، وأخذ تصور شامل عن هذه المواءمة.

إن دراسة التوافق أو المواءمة من منظور متعدد الأبعاد قد أكدته دراسات عديدة (Edwards and Billsberry, 2010)، وقد دعا العديد من الباحثين إلى إجراء دراساتٍ



تحتوي أنواعاً متعددة من المواءمة (Iplik et al, 2011)، لأن المواءمة بطبيعتها متعددة الأبعاد (Sekiguchi (C), 2003). وقد أشار جانسين وكريستوف براون (Jansen and Kristof-Brown, 2006) أن المواءمة متعددة الأبعاد لأنها مفهوم «مجرد شامل» (Overall Abstraction) يحوي أبعاد عديدة للمواءمة. وقد أشار بعض الباحثين إلى أن النية لترك العمل من المحتمل أن تتأثر بأنواع متعددة من المواءمة؛ وذلك لأنها تمثل الاتجاهات والسلوكيات المتعلقة بخبرات العمل الكلية (Kristof-Brown et al, 2005).

وقد بينت الأبحاث أن التوافق يرتبط بشكل إيجابي مع اتجاهات شخصية عديدة في بيئة العمل ونواتج الأداء مثل: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والأداء، والدافعية، والاستمرارية أو البقاء في العمل. وترتبط سلباً مع نوايا ترك العمل (Kristof-Brown et al, 2012; Shin, Ilyas and Lacaze, 2013; Tugal and Kilic, 2015; Sekiguchi (C), 2003).

وفي ضوء ما تقدم تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤل البحثي التالي: ما درجة المواءمة بين الموظف والوظيفة التي يعمل بها؟ وهل لتوافق أو عدم توافق هؤلاء الموظفين مع وظائفهم أثر في النية لترك العمل مستقبلاً؟

ومن الجدير بالذكر أن الفترة الزمنية لجمع الاستبانات قد استغرقت شهرين ونصف منذ نهاية شهر آذار (٣) وحتى نهاية شهر أيار (٥) للعام ٢٠١٦م، وذلك بعد الانتهاء من مرحلة تحكيم الاستبانة ثم الانتقال إلى مرحلة جمع المعلومات.

## أهمية الدراسة:

إن المواءمة والتوافق المهني للأفراد يعد من المؤشرات المهمة لنجاحهم في أداء مهماتهم وواجباتهم، ومن ثم نجاح المنظمات التي يعملون بها، وأثر ذلك بشكل مباشر في تحقيق أهدافها.

تنبع أهمية الدراسة الحالية من ثلاثة مستويات رئيسة هي: الفرد، والمنظمة، والمجتمع. فعلى مستوى الفرد تتضح أهمية المواءمة بين الفرد ووظيفته مما ينعكس على صحته النفسية وسعادته وارتياحه في عمله وتقبله للمهام والمسؤوليات التي يقوم بها، وانسجامه مع بيئته وزملائه، وزيادة مستوى أدائه.

أما على مستوى المنظمة، فإن المواءمة تحقق الانسجام والتوافق بين الفرد والمنظمة، والمنظمة تحرص على ذلك كونه أهم الموارد التي تمتلكها، وهذه هي إحدى الأدوات التي من خلالها تتمكن المنظمة من الحفاظ عليه وعلى انتمائه وولائه لها باعتباره موهبة بشرية لا يستهان بها.

أما على مستوى المجتمع، فإن عملية المواءمة من شأنها أن تؤدي إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، واستثمار ما لدى الفرد من إمكانيات وقدرات ومهارات خاصة بقصد تحقيق أهداف ومنافع ومصالح الموظف العامل من جهة، وأهداف ومصالح المجتمع من جهة أخرى.

كما تنبع أهمية هذه الدراسة من أنها متعددة الأبعاد تقيس درجة التوافق بين الفرد ووظيفته من عدة أبعاد لا من بعد واحد مستقل من خلال استقصاء مدى إدراك الموظفين لتوافقهم مع وظائفهم من حيث القيم والأهداف والشخصية من واقع خبراتهم وتجاربهم السابقة؛ والتي لم يتم التركيز عليها في الدراسات العربية من قبل مما يعكس نتائج بحثية رصينة وإسهاماً جديداً في دراسة التوافق.

وتنبع أهمية هذه الدراسة أيضاً من أنها تقيس التوافق المهني على الموظفين العاملين في الخدمة المدنية الحكومية في المملكة العربية السعودية التي شهدت تطورات عديدة في الآونة الأخيرة، ولم يلمس الباحثان استقصاءً مباشراً لهذه الفئة من الموظفين في حدود علمهما بعد استعراض الدراسات السابقة في هذا المجال.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تطوير مقياس بحثي للمواءمة الوظيفية المتعددة الأبعاد بناءً على الدراسات السابقة في هذا المجال ومحاولة تكييفه مع مجتمع وعينة الدراسة الحالية (الموظفين العاملين في الخدمة المدنية)، وبما يخدم البيئة البحثية في المملكة العربية السعودية بشكل خاص والبيئة البحثية العربية بشكل عام.

- ٢- التعرف على نظرية المواءمة المهنية بشكل عام، ونظرية المواءمة بين الفرد وبيئة العمل، ومفهوم النية لترك العمل.
- ٣- التعرف على درجة المواءمة بين الموظف في الخدمة المدنية والوظيفة التي يعمل بها، ويشمل ذلك الأهداف الفرعية التالية:
  - أ- التعرف على درجة المواءمة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها.
  - ب- التعرف على درجة المواءمة الوظيفية المكملة لدى الموظف.
  - ج- التعرف على درجة المواءمة بين الموظف والمدير أو المشرف المباشر الذي يعمل معه.
  - د- التعرف على درجة المواءمة بين الموظف وفريق العمل أو مجموعات العمل (الزملاء) التي يعمل معها.
- ٤- التعرف على مدى وجود نية لدى الموظفين لترك وظيفة الخدمة المدنية باعتبارها مؤشراً لعدم التوافق.
- ٥- التعرف على أثر المواءمة الوظيفية في نية ترك العمل مستقبلاً لدى الموظفين.
- ٦- التعرف على درجة العلاقة أو الفروق بين المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، مدة الخدمة في المنصب الوظيفي الحالي (Job Tenure)، المستوى التعليمي، المرتبة الوظيفية، طبيعة الوظيفة (تنفيذية، إشرافية)، الحالة الاجتماعية، جهة العمل) ومتغير المواءمة الوظيفية (الموظف والوظيفة).
- ٧- التعرف على درجة العلاقة أو الفروق بين المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، مدة الخدمة في المنصب الوظيفي الحالي (Job Tenure)، المستوى التعليمي، المرتبة الوظيفية، طبيعة الوظيفة (تنفيذية، إشرافية)، الحالة الاجتماعية، جهة العمل) ومتغير النية لترك العمل مستقبلاً.
- ٨- قياس درجة الارتباط بين أبعاد المواءمة الوظيفية ذات العلاقة.
- ٩- تقديم عدد من التوصيات لتحقيق توافق أفضل بين الموظف ووظيفة الخدمة المدنية.

## تساؤلات الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما درجة المواءمة بين الموظف في الخدمة المدنية والوظيفة التي يعمل بها؟ ويشمل ذلك الأسئلة الفرعية التالية:

أ- ما درجة المواءمة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها؟

ب- ما درجة المواءمة الوظيفية المكتملة لدى الموظف؟

ج- ما درجة المواءمة بين الموظف وفريق العمل أو مجموعات العمل (الزملاء) التي يعمل معها؟

هـ- ما درجة المواءمة بين الموظف والمدير أو المشرف المباشر الذي يعمل معه؟

٢- هل يوجد لدى الموظفين نية لترك العمل مستقبلاً من الخدمة المدنية باعتبارها مؤشراً لعدم توافقهم أو سوء التوافق؟

٣- ما تأثير المواءمة الوظيفية (الموظف والوظيفة) النية لترك العمل مستقبلاً لدى الموظفين؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، مدة الخدمة في المنصب الوظيفي الحالي (Job Tenure)، المستوى التعليمي، المرتبة الوظيفية، طبيعة الوظيفة (تنفيذية، إشرافية)، الحالة الاجتماعية، جهة العمل) على متغير المواءمة الوظيفية؟

٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، مدة الخدمة في المنصب الوظيفي الحالي (Job Tenure)، المستوى التعليمي، المرتبة الوظيفية، طبيعة الوظيفة (تنفيذية، إشرافية)، الحالة الاجتماعية، جهة العمل) على متغير النية لترك العمل مستقبلاً؟

٦- هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين أبعاد المواءمة الوظيفية ذات العلاقة؟

## فرضيات الدراسة:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٥%) تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (التي اعتمدها الدراسة) على درجة المواءمة بين الموظف والوظيفة، ويشمل ذلك الفرضيات الفرعية التالية:

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٥%) تعزى لمتغير الجنس على درجة المواءمة بين الموظف والوظيفة.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٥%) تعزى لمتغير العمر على درجة المواءمة بين الموظف والوظيفة.

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٥%) تعزى لمتغير التخصص العلمي على درجة المواءمة بين الموظف والوظيفة.

د- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٥%) تعزى لمتغير سنوات الخبرة على درجة المواءمة بين الموظف والوظيفة.

هـ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٥%) تعزى لمتغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي الحالي (Job Tenure) على درجة المواءمة بين الموظف والوظيفة.

و- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٥%) تعزى لمتغير المستوى التعليمي على درجة المواءمة بين الموظف والوظيفة.

ز- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٥%) تعزى لمتغير المرتبة الوظيفية على درجة المواءمة بين الموظف والوظيفة.

ح- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٥%) تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة (تنفيذية، إشرافية) على درجة المواءمة بين الموظف والوظيفة.

ط- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٥%) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية على درجة المواءمة بين الموظف والوظيفة.

ك- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (5%) تعزى لمتغير جهة العمل التي يعمل بها الموظف (وزارات، هيئات ومصالح، مؤسسات، جامعات... إلخ) على درجة المواءمة بين الموظف والوظيفة.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (5%) تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (التي اعتمدها الدراسة) على متغير النية لدى الموظف لترك العمل مستقبلاً، ويشمل ذلك الفرضيات الفرعية التالية:

أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (5%) تعزى لمتغير الجنس على النية لدى الموظف لترك العمل مستقبلاً.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (5%) تعزى لمتغير العمر على النية لدى الموظف لترك العمل مستقبلاً.

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (5%) تعزى لمتغير التخصص العلمي على النية لدى الموظف لترك العمل مستقبلاً.

د- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (5%) تعزى لمتغير سنوات الخبرة على النية لدى الموظف لترك العمل مستقبلاً.

هـ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (5%) تعزى لمتغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي الحالي (Job Tenure) على النية لدى الموظف لترك العمل مستقبلاً.

و- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (5%) تعزى لمتغير المستوى التعليمي على النية لدى الموظف لترك العمل مستقبلاً.

ز- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (5%) تعزى لمتغير المرتبة الوظيفية على النية لدى الموظف لترك العمل مستقبلاً.

ح- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (5%) تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة (تنفيذية، إشرافية) على النية لدى الموظف لترك العمل مستقبلاً.

ط- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (5%) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية على النية لدى الموظف لترك العمل مستقبلاً.

ك- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (5%) تعزى لمتغير جهة العمل التي يعمل بها الموظف (وزارات، هيئات ومصالح، مؤسسات، جامعات... إلخ) على النية لدى الموظف لترك العمل مستقبلاً.

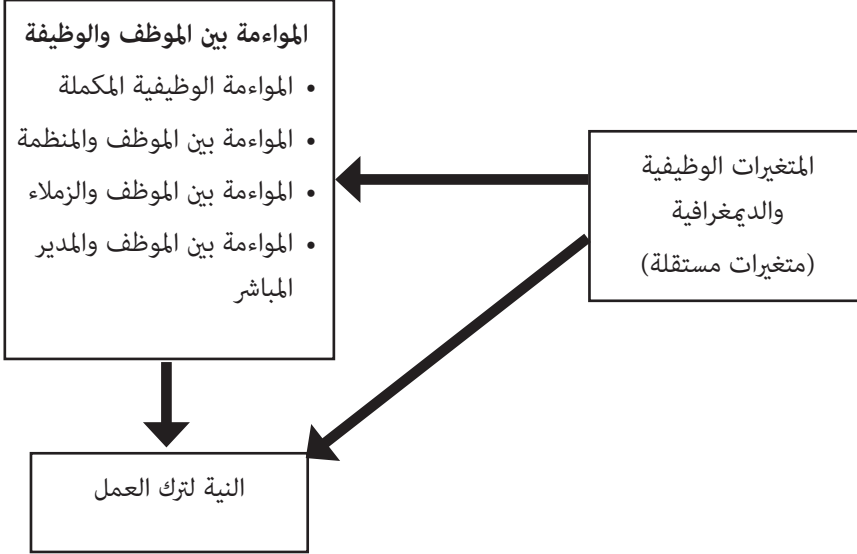
### أبعاد ومحاور الدراسة:

بناءً على النظريات والنماذج العلمية التي حاولت تفسير المواءمة والتوافق ما بين الفرد (الموظف) و(الوظيفة) التي يعمل بها، وبعد استعراض الدراسات السابقة في هذا المجال؛ فإنه بالإمكان بناء نموذج الدراسة المقترح من خلال الشكل رقم (١-١) التالي الذي يوضح محاور وأبعاد الدراسة الرئيسة، ومتغيراتها المستقلة والتابعة.

يوضح النموذج اختبار تأثير المتغيرات الديموغرافية والوظيفية على أبعاد المواءمة: المواءمة الوظيفية المكتملة، المواءمة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها (Person-Organization fit: P-O)، المواءمة بين الموظف ومديره أو مشرفه المباشر (Person-Supervisor fit: P-S)، المواءمة بين الموظف وفريق العمل الذي يعمل به أو مجموعات العمل (الزملاء) التي يعمل معهم (Person-group fit: P-G). وعلى متغير النية لترك العمل.

الشكل رقم (١-١)

نموذج الدراسة المقترح



## التعريفات الإجرائية:

١- المواءمة المكتملة (Supplementary PJ fit): الدرجة التي حصل عليها الموظفون في الخدمة المدنية في مدينة الرياض من خلال استجاباتهم لمقياس المواءمة المكتملة بين الفرد والوظيفة (متغير مستقل في تأثيره في متغير النية لترك العمل، وهو متغير تابع في درجة استجابته للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية)، وقد جرى قياس المواءمة المكتملة من خلال الأسئلة (١٢-٢٥) من فقرات الاستبانة.

٢- المواءمة بين الفرد والمنظمة (P-O Fit): الدرجة التي حصل عليها الموظفون في الخدمة المدنية في مدينة الرياض من خلال استجاباتهم لمقياس المواءمة المهنية بين الفرد والمنظمة (متغير مستقل في تأثيره في متغير النية لترك العمل، وهو متغير تابع في درجة استجابته للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية)، وقد جرى قياس المواءمة بين الفرد والمنظمة من خلال الأسئلة (١١-١) من فقرات الاستبانة.



٣- المواءمة بين الفرد ومديره أو مشرفه المباشر (P-S Fit): الدرجة التي حصل عليها الموظفون في الخدمة المدنية في مدينة الرياض من خلال استجابتهم لمقياس المواءمة المهنية بين الفرد والمدير أو المشرف المباشر (متغير مستقل في تأثيره في متغير النية لترك العمل، وهو متغير تابع في درجة استجابته للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية)، وقد جرى قياس المواءمة بين الفرد والمدير المباشر من خلال الأسئلة (٤١-٤٨) من فقرات الاستبانة.

٤- المواءمة بين الفرد وفريق العمل أو مجموعات العمل (الزملاء) (P-G Fit): الدرجة التي حصل عليها الموظفون في الخدمة المدنية في مدينة الرياض من خلال استجابتهم لمقياس المواءمة المهنية بين الفرد وفريق العمل أو مجموعات العمل التي يعمل معها (متغير مستقل في تأثيره في متغير النية لترك العمل، وهو متغير تابع في درجة استجابته للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية)، وقد جرى قياس المواءمة بين الفرد والزملاء من خلال الأسئلة (٢٦-٤٠) من فقرات الاستبانة.

٥- النية لترك العمل: الدرجة التي حصل عليها الموظفون العاملون في الخدمة المدنية الذين يفكرون بشكلٍ جاد للرحيل والبحث عن وظيفة بديلة غير وظيفتهم الحالية (عالية، متوسطة، منخفضة) (متغير تابع في درجة استجابته للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، ومتغير المواءمة بين الموظف والوظيفة)، وقد جرى قياس النية لترك العمل من خلال الأسئلة (٤٩-٥١) من فقرات الاستبانة.

٦- المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، الحالة الاجتماعية)، وهي متغيرات مستقلة.

المتغيرات الوظيفية: (سنوات الخبرة، مدة الخدمة في المنصب الوظيفي الحالي، المرتبة الوظيفية، طبيعة الوظيفة (تنفيذية، إشرافية)، جهة العمل)، وهي متغيرات مستقلة.

٧- موظف الخدمة المدنية: هو الموظف الذي يعمل في المؤسسات الحكومية على اختلاف أنواعها، ويتبع لأنظمة ولوائح الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية.

## حدود الدراسة:

**الحد المكاني:** لقد طبقت الدراسة على الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض فقط؛ وذلك لاعتبارات الوقت والتكلفة وعدم إمكانية الوصول إلى المبحوثين في جميع مناطق المملكة. وقد شملت هذه الدراسة في عينتها الطبقية على أربع أجهزة (طبقات)، وهي: وزارات، هيئات ومصالح، مؤسسات، جامعات.

**الحد الزمني:** لقد تم إجراء الدراسة خلال عامي ١٤٣٧-١٤٣٨ هـ (٢٠١٦-٢٠١٧ م).

## خطة الدراسة:

تكونت الدراسة من ستة فصول؛ الفصل الأول الإطار العام للدراسة ويشمل مقدمة الدراسة ومشكلتها وأسئلتها وأهدافها وفرضياتها وأهميتها والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وحدود الدراسة وأبعادها وخطتها.

أما الفصل الثاني فهو بعنوان الإطار النظري؛ وقد تم فيه عرض ثلاثة مباحث، هي: المبحث الأول بعنوان نظرية المواءمة المهنية؛ ويتحدث عن مفهوم المواءمة المهنية وأهميتها وأهدافها والمداخل العلمية التي تفسرها وشروطها ومصادرها وأساليب تحقيق المواءمة المهنية للعاملين، ومظاهر المواءمة المهنية، ومظاهر سوء المواءمة المهنية. ثم تم عرض المبحث الثاني وهو بعنوان المواءمة بين الفرد وبيئة العمل؛ وتم فيه عرض المفاهيم وأنواع المواءمة والنظريات العلمية المفسرة لها ومستوياتها وأساليب قياسها. وقد ناقش المبحث الثالث موضوع نية ترك العمل من حيث المفهوم والنظريات المفسرة لها، والعوامل المؤثرة فيها، وطرق التقليل منها.

أما الفصل الثالث فقد عرض الدراسات السابقة، وشمل كلاً من الدراسات العربية والأجنبية واستنتاجات الباحثين من كلٍّ منها وكيف استفادوا منها ووظفوها في دراستهما الحالية، وما ميز دراستهما الحالية عن الدراسات السابقة.

أما الفصل الرابع فقد تحدث عن منهجية البحث وإجراءات الدراسة، وقد عرض فيه الباحثان المنهج المستخدم وأساليب جمع البيانات، وإجراءات تطوير الاستبانة، واختبارات

صدق الأداة وثباتها، وإجراءات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وعينتها، وصياغة فرضيات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة، ومحددات الدراسة.

أما الفصل الخامس وهو بعنوان تحليل البيانات وعرض النتائج؛ فقد تم فيه عرض أهم النتائج المتعلقة بأسئلة وفرضيات الدراسة ومناقشة هذه النتائج.

أما الفصل السادس فعرض خلاصة عامة لأهم النتائج واستنتاجات الدراسة وتوصياتها والبحوث المستقبلية المقترحة من قبل الباحثين.

### محددات الدراسة:

١- إن إجراء الدراسة الحالية على الموظفين في تنظيم محدد (في المؤسسات الحكومية التابعة لأنظمة ولوائح الخدمة المدنية) ومدى التوافق ضمن هذا الكيان التنظيمي فقط، مع أن نظرية المواءمة المهنية تمتد أثرها إلى خارج حدود التنظيم؛ فهي على علاقة بالحياة والمجتمع والأسرة، إذ تقتضي النظرية أن يصبح لعمل الفرد معنى في العمل والحياة بشكل عام، وليس في حدود التنظيم الذي يعمل به.

٢- لقد اعتمدت الدراسة على مدى إدراك الموظفين لتوافقهم مع وظائفهم في الخدمة المدنية بناءً على أسلوب التقييم الذاتي الخاص بكل موظف، والذي قد يكون شخصياً وليس موضوعياً.

٣- إن الإجابة عن فقرات المحاور الخاص بقياس التوافق بين الموظف ومديره المباشر قد يتأثر بدرجة العلاقة مع المدير أو الخوف من إعطاء إجابة موضوعية تصف الواقع المعاش فعلاً.

٤- تعدد الأجهزة الحكومية التابعة لأنظمة ولوائح الخدمة المدنية (وزارات، هيئات، دواوين، مؤسسات، مصالح...إلخ) قد شكل مشكلة للباحثين في إعادة ترتيبهم في طبقات (العينة الطبقية)، ثم تحديد عدد الموظفين في كل جهاز، وتحديد النسبة المئوية الخاصة بكل جهاز لتمثيله في العينة دون أن يكون هناك تداخل بين هذه الأجهزة، ووفق معايير محددة قد أدى إلى صعوبة تمثيل مجتمع الدراسة بشكل شامل، وما قد يترتب على ذلك من صعوبة إمكانية تعميم نتائج الدراسة على جميع موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية.

٥- اعتبارات الوقت والتكلفة، وعدم إمكانية الوصول إلى المبحوثين في جميع مناطق المملكة.

## الفصل الثاني الإطار النظري

### المبحث الأول: نظرية المواءمة المهنية:

#### مقدمة:

يقدم هذا المبحث مفاهيم المواءمة ومجالاتها، وطبيعتها وتشكل نظريتها، وأهدافها والمدخل العلمية التي تفسرها وشروطها ومصادرها، وأساليب تحقيق التوافق المهني للعاملين، والعوامل التي تؤثر فيه، ومظاهر التوافق المهني، وسوء التوافق المهني.

#### مفهوم المواءمة:

يعرّف (زهران، ١٩٨٨) التوافق بأنه عملية دينامية تتناول السلوك والبيئة (الطبيعية والاجتماعية) بالتغير والتعديل حتى يحدث توازن بين الفرد وبيئته. ويشير (المليجي وآخرون، ١٩٧١) إلى أن التوافق هو الأسلوب الذي بواسطته يصبح الشخص أكثر كفاءة في علاقته مع البيئة. ويشير هذا المفهوم إلى أساليب التوافق الإيجابية التي تؤدي إلى استقرار العلاقة بين الفرد وبيئته مما يؤدي من ثم إلى زيادة كفاءته وفعاليته في نشاطاته العملية وذلك كما ورد في دراسة (القذافي، ١٩٩٤). ويؤكد (الشرقاوي، ١٤٠٨هـ) أن التوافق هو العلاقة المرضية للإنسان مع البيئة المحيطة به.

ويؤكد (عبد الله، ٢٠١٣) أن التوافق هو علاقة انسجام بالبيئة يكون الفرد فيها قادراً على الحصول على كفايته من غالبية الحاجات ومقابلة متطلباته، سواء أكانت طبيعية أم اجتماعية (عبد الله، ٢٠١٣). ويميز (عبد الله، ٢٠١٣) بين التوافق ومفهوم التكيف (Adaptation) الذي يعبر عن العملية أو السلوك الذي يحاول به الفرد التغلب على الصعوبات أو العوائق التي تقف حيال تحقيق حاجة أو دافع ما. ويضيف أن التكيف يتضمن تغيرات في سلوك الإنسان يستطيع بها أن يوجه استجاباته للظروف البيئية المختلفة التي تواجهه<sup>(١)</sup>.

ويعرفه (عبد الله، ٢٠١٣) «بأنه مجموعة من الاستجابات وردود الأفعال التي يعدل بها الفرد سلوكه وتكوينه النفسي أو بيئته الخارجية لكي يحدث الانسجام المطلوب، بحيث يشبع حاجاته ويلبي متطلبات بيئته الاجتماعية والطبيعية». أما التوافق فهو السلوك الذي يحاول فيه الفرد أن يواجه حالة التوتر والقلق التي يتعرض لها لإشباع حاجاته ورغباته؛ فالتوافق في حقيقته عبارة عن مجهودات يبذلها الإنسان لكي يحصل على علاقات منسجمة مع البيئة التي يعيش فيها.

ويتضح للباحثين من العرض السابق لمفاهيم المواءمة أو التوافق أن هناك شبه إجماع بين العلماء والباحثين في تعريف مصطلح التوافق، ذلك أن بعض هذه التعريفات ركز على التوازن النفسي أو الشخصي، والتوازن والانسجام مع البيئة، في حين ركزت تعريفات أخرى على الجانب الاجتماعي والانسجام مع المجتمع والبيئة المحيطة، بحيث تعطي هذه المفاهيم المدلول الأكثر وضوحاً للتوافق.

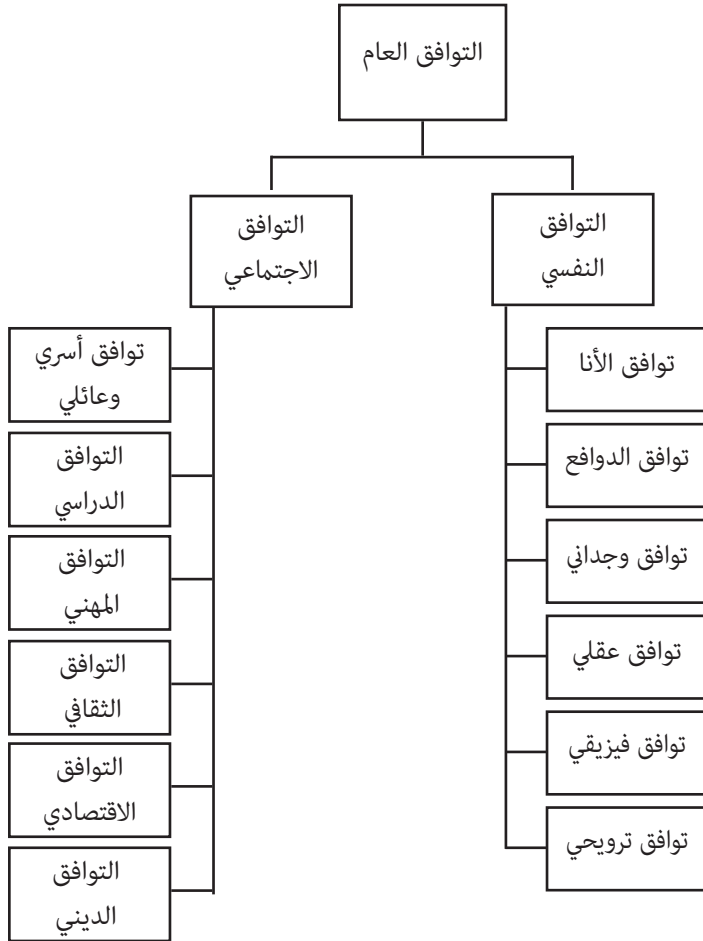
ويمكن تعريف المواءمة بأنها مدى توافق وانسجام الفرد مع البيئة التي يعمل فيها لإشباع حاجاته ورغباته وتحقيق أهدافه، والاستجابة والتكيف معها، بما يرضي الفرد ويعود عليه بالنفع والفائدة المرجوة.

### مجالات المواءمة العامة:

إن نظرية التوافق العام للفرد تشمل مجالات كثيرة وعديدة، وتنحصر بشكل رئيس في التوافقين النفسي والاجتماعي، وداخل هذين النوعين الفرعيين للتوافق هناك عناصر فرعية لها كما ورد في دراسة (عبد الحميد، ١٩٩٠)، ويوضحها الشكل رقم (٢-١) التالي:

الشكل رقم (١-٢)

مجالات التوافق الرئيسية والفرعية



المصدر: عبد الحميد، مدحت، (١٩٩٠م). الصحة النفسية والتوافق الدراسي. الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت - لبنان، ص ٧٣.

إن التوافق المهني هو جزء من التوافق الاجتماعي للفرد في شتى مجالات حياته ويشمل توافقه مع محيط العمل بما يتضمنه من عوامل بيئية واجتماعية وما يطرأ على هذه البيئة من تغيير من وقت لآخر، وتتضمن البيئة المهنية الإداريين والمشرفين والمرؤوسين وظروف

العمل الفيزيائية وساعات ونوع العمل (صالح، ٢٠١٠). وترى (عبد القادر، ٢٠٠٠) أن مفهوم التوافق المهني مشتق من المفهوم العام للتوافق، ويعني التوافق المهني توافق الفرد مع بيئة العمل وكذلك مع استعداداته الذاتية وميوله ومزاجه (عبد القادر، ٢٠٠٠). وقد أشار الكثير من الباحثين إلى أن هناك علاقة وثيقة بين التوافق العام والتوافق المهني؛ إذ تلعب مهنة الفرد دوراً مركزياً في توافقه العام في الحياة (عبد الرزاق، ٢٠٠٧). وقد أشار (الشربيني وآخرون، ٢٠٠٩) إلى أن سوء التوافق في مجال ما يمكن أن يؤثر في بقية المجالات؛ فعدم توافق الفرد مع نفسه يمكن أن يجعله غير متوافق مع أسرته ومهنته، ذلك أن الإنسان كلُّه أو وحدة نفسية جسمية اجتماعية.

### مفهوم وطبيعة المواءمة المهنية:

يعد حقل المواءمة المهنية<sup>(٢)</sup> من الحقول العلمية المتجددة في دراسة المواءمة والتطابق المهني بين الفرد وبيئة العمل التي يعمل بها، وقد امتدت نظرياته ومبادئه ونماذجه البحثية لأكثر من (١٠٠) عام مضت بحثت في اتجاهات وسلوك الفرد العامل ومدى توافقه مع بيئة العمل التي يعمل بها (Kristof-Brown et al, 2005).

كما يعد مفهوم المواءمة أحد المفاهيم الحديثة نسبياً الذي ينتمي إلى علم النفس وتعود جذوره تحديداً إلى علم النفس الصناعي (Industrial Psychology) الذي يهدف إلى دراسة المشكلات ذات الطبيعة النفسية التي تنشأ في مجال العمل والإنتاج ومنظّماته واقتراح الحلول لهذه المشكلات، والاهتمام بالعمل والظروف التي تساعد على زيادة إنتاجيته، وكذلك دراسة العوامل التي تسبب الحوادث في بيئة العمل (الختاتنة (أ)، ٢٠١٣). ويؤكد ذلك (موسى، ٢٠١٠؛ راجح، ١٩٧٠) أن المواءمة المهنية إحدى المجالات التي يركز عليها علم النفس الصناعي، ويقصد بها تكييف الشخص لعمله، أي وضعه في العمل الذي يستطيع أن يؤديه بنجاح لكونه يتناسب ويتلاءم مع ذكائه وقدراته، ويرضى عنه ويميل إلى ممارسته؛ لأنه يتماشى مع ميوله ومستوى طموحه وفكرته عن نفسه. ويشمل هذا المجال موضوعات التوجيه المهني، والاختيار المهني، والتأهيل المهني للعجزة وذوي الحاجات الخاصة، كما يشمل موضوع التدريب المهني لتمكين العامل من إتقان عمله وتكييفه لظروف هذا العمل.

وينبثق عن علم النفس الصناعي علم النفس الوظيفي أو الإداري الذي يبحث في كل الجوانب التطبيقية للفروق الفردية؛ أي أنه يحدد أي المهارات والمواهب والقدرات التي يحتاج إليها الموظف في ممارسة بعض الوظائف وكيفية تقويم أداء العمال، وكيفية تدريبهم لتحسين أدائهم الوظيفي (الختاتنة (أ)، ٢٠١٣)، ويهدف علم النفس الإداري إلى تحسين أداء الإدارة، والمساعدة على توجيه وقيادة العاملين فيها بما يساهم في معرفتهم لأنفسهم وإمكاناتهم، والاختيار السليم لوظائفهم (الختاتنة (ب)، ٢٠١١). ويعد علم الصحة النفسية مساهماً آخر في تشكل نظرية المواءمة المهنية من خلال تركيزه على عملية تكيف الإنسان أو توافقه مع ذاته وبيئته؛ أي التوافق النفسي والاجتماعي (فوزي، ٢٠٠١).

كما قد أسهم علم السلوك التنظيمي (Organizational Behavior) في تشكل نظرية ومفهوم المواءمة المهنية من خلال التركيز على الموظفين العاملين من حيث خصائصهم الشخصية وقيمهم واتجاهاتهم وحاجاتهم ومستوى دافعيتهم في المنظمات التي يعملون بها (الطجم والسواط، ٢٠٠٣؛ الخضرا وآخرون، ٢٠١٠؛ Robbins and Judge, 2013).

ويعرفها (الداهري، ٢٠٠٥) بأنها «حالة دينامية متغيرة من الاتساق أو التوافق بين قدرات الفرد وحاجاته من جهة والمتطلبات العقلية والاجتماعية لبيئة العمل المادية والاجتماعية من جهة أخرى، وتتبدى هذه الحالة في تحقيق قدر من التماثل بين حاجات وأهداف الفرد من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى بحيث يتحقق لكل منهما الشعور بالرضا» (أبو غالي وبسيسو، ٢٠٠٩).

ويرى (علوي، ١٩٨٨) أن التوافق المهني يعني التجانس بين خصائص الفرد الفكرية أو مستوى تعقده الإدراكي وخصائص بيئة العمل الذي يزاوله، إشرافياً كان أم تنفيذياً، وخصائص التنظيم الذي ينتمي إليه وبيئته الخارجية. ويرى شين (Schein, 1978) أن عملية التوافق تبدأ قبل التحاق الفرد بالتنظيم، وتظل تلازمه عبر مراحل حياته المهنية والأسرية، وعادة ما يبدأ التلاحم بينهما بإبرام عقد نفسي (Psychological Contract) غير مكتوب يحدد فيه كل منهما ماذا سوف يقدم للآخر (علوي، ١٩٨٨). ويشير (النجار والطلاع، ٢٠١٢) إلى أن المواءمة عملية مستمرة يقوم بها الفرد من أجل تحقيق التكيف والانسجام بينه وبين المهنة أو الوظيفة التي يؤديها، وبينه وبين بيئة العمل.



وقد عرّفها (المهنا، ٢٠٠٢) بأنها «قدرة العامل على تحقيق التكيف والشعور بالرضا، والانسجام مع البيئة المهنية» كما ورد في دراسة (فحجان، ٢٠١٠). وقد عرفها (الزبيدي، ١٩٩١) بأنها «قدرة الفرد على أن يتكيف تكيفاً سليماً وأن يتواءم مع بيئته الاجتماعية أو المادية أو المهنية أو مع نفسه» كما ورد في دراسة (فحجان، ٢٠١٠). ويتفق (القاسم، ٢٠٠١) مع ما ذهب إليه (الزبيدي، ١٩٩١) وعرف المواءمة بأنها «توافق الفرد مع محيط العمل بما يتضمنه من عوامل بيئية وطبيعية واجتماعية، وما يطرأ على ذلك من تغير من وقتٍ لآخر» (القاسم، ٢٠٠١).

وقد أشار (الشربيني وآخرون، ٢٠٠٩) إلى أن التوافق المهني هو درجة التوازن بين جوانب الرضا التي يبحث عنها العامل في عمله، ومصادر الرضا التي يوفرها العمل له. وقد أبرزوا أن التوافق المهني هو عمل الفرد في وظيفة تتناسب مع قدراته وميوله (الشربيني وآخرون، ٢٠٠٩).

وقد أشار دويس ولوف كويست (Dawis and lofquist, 1981) إلى أن مفهوم نظرية المواءمة في بيئة العمل (TWA: Theory of Work Adjustment) يعني أن العمل عبارة عن تفاعل بين الفرد وبيئة العمل؛ بحيث أن كل واحد يلبي متطلبات الجانب الآخر؛ فبيئة العمل تتطلب أداء مهام وواجبات محددة، والفرد تكون لديه المهارات والقدرات اللازمة لأداء هذه المهام.

وقد عرّفها (عبدالقادر، ٢٠٠٠) بأنها «قدرة الفرد على أن يعقد صلات اجتماعية مرضية مع من يشرفون عليه أو يعملون معه، وكذلك قدرة الفرد على التواءم مع بيئته الاجتماعية في مختلف نواحيها المهنية والاقتصادية والمنزلية. ويشير (شريت (ب)، ٢٠٠١) إلى أن التوافق المهني يتضمن العلاقات الطيبة مع الرؤساء والزلاء والتغلب على المشكلات، ولا ينبغي القول إن التوافق المهني هو توافق الفرد لواجبات عمل محدودة، وإنما توافقه مع بيئة العمل.

ويتضح من العرض السابق لمفاهيم التوافق المهني أن هناك شبه اتفاق بين الباحثين على تحديد أبعاد وعناصر التوافق المهني المتمثلة في أنها: عملية مستمرة، وتتضمن التطابق بين قدرات الفرد وخصائص الوظيفة والتنظيم، والانسجام والتكيف، والعلاقات الاجتماعية الناجحة مع الرؤساء والزلاء، والشعور بالرضا عن بيئة العمل بشكل عام.

## أهمية المواءمة المهنية:

إن التوافق هو عملية إشباع حاجات الفرد التي تثير دوافعه بما يحقق الرضا عن النفس والارتياح لتخفيف التوتر الناشئ عن الشعور بالحاجة، ويكون الفرد متوافقاً إذا ما أحسن التعامل مع الآخرين بشأن هذه الحاجات، وأجاد تناول ما يحقق رغباته بما يرضيه ويرضي الغير أيضاً، ويمكن حصر أهمية التوافق كما وردت في دراسة (الدسوقي، ١٩٨٥) فيما يلي:

- ١- قدرة الفرد على مواجهة مشاكله بمعرفة الأسباب ومحاولته التغلب عليها.
  - ٢- قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات المختلفة، والحفاظ على توازنه الانفعالي.
  - ٣- تمكن الفرد من إزالة توتراته عن طريق إشباعه لحاجاته المختلفة بالطرق المشروعة التي تسهم في سعادته وسعادة الآخرين.
  - ٤- إقامة علاقات اجتماعية إيجابية مع باقي أفراد المجتمع يسودها الود والاحترام المتبادل.
  - ٥- اكتساب المهارات والخبرات التي تمكنه من استغلال قدراته وتوظيفها في حياته العملية؛ وذلك عن طريق احتكاكه بالجماعات وحسن توافقه معها.
  - ٦- تمتع الفرد بالصحة والتوافق النفسي والاجتماعي مما يسهم في زيادة إنتاجيته.
- كما تنبع أهمية التوافق بالفوائد والمنافع التي تعود على المنظمة عندما تكون خصائص الأفراد متوائمة مع خصائص بيئة العمل، وهذه الفوائد تشمل: الإنتاجية، والإبداع، والاستقرار الوظيفي من قبل الموظفين (Tugal and Kilic, 2015).

## المداخل العلمية التي تفسر المواءمة المهنية:

هناك العديد من المداخل العلمية التي يمكن من خلالها تفسير التوافق وسوء التوافق على أساس أنه مقياس تدرجي كمي يحتل الأفراد عليه مواضع مختلفة تمثل توافقهم أو عدم توافقهم، ومن هذه المداخل كما وردت في دراسات (عبد الله، ٢٠١٣؛ عبد الرحمن، ٢٠٠٩):

## أولاً: المدخل الفسيولوجي:

يقوم هذا المدخل على أن الصحة الجسمية تعني التوافق التام بين الوظائف الجسمية المختلفة مع القدرة على مواجهة الصعوبات المحيطة بالإنسان ومع الإحساس الإيجابي بالنشاط والقوة والحيوية. ويقصد بالتوافق في ضوء هذا المدخل أن تكون الوظائف الجسمية متعاونة تعاوناً كاملاً لصالح الجسم كله.

## ثانياً: المدخل السيكولوجي أو النفسي:

ويقوم هذا المدخل على أن الصحة النفسية أو التكامل بين الوظائف النفسية المختلفة والقدرة على مواجهة الأزمات النفسية التي يتعرض لها الإنسان والإحساس الإيجابي بالسعادة والكفاية، وعدم وجود صراعات داخلية بين الفرد وذاته، والالتزان والاستقرار النفسي والعاطفي؛ كلها عوامل تؤدي إلى التوافق التام للفرد في العمل والحياة بشكل عام.

## ثالثاً: المدخل الثقافي والاجتماعي:

يقوم هذا المدخل على مدى واقعية تكامل الشخصية أو عدم تكاملها من الناحيتين الثقافية والاجتماعية هل يؤدي إلى التوافق أو عدم التوافق. وتجدد الإشارة إلى أنه يلاحظ عند دراسة التوافق على هذه المستويات، أن درجة تعقيد المجتمع الحديث تؤدي إلى تقليل فرص تكامل الشخصية وإلى ظهور احتمالات كثيرة لتفككها، والدليل على ذلك الزيادة المضطردة في التغيرات الاجتماعية والديموغرافية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي طالت جميع مجالات الحياة؛ ومن ثم سوف يكون التوافق أمراً صعباً ومعقداً بالنسبة للأفراد الذين يعملون في منظمات الأعمال.

يركز المدخل الاجتماعي للتوافق على تعزيز العلاقات الاجتماعية الجيدة والانسجام الكلي بين الأشخاص والبيئة التي يعملون بها. وقد ركزت الدراسة الحالية على هذا المدخل من خلال التعرف على مدى انسجام الموظف مع زملائه ومديره المباشر في العمل ودرجة توافقه معهم.

## رابعاً: المدخل الشامل:

ويقوم هذا المدخل على التفاعل بين المداخل السابقة؛ فالتوافق عملية متكاملة ومتشابكة تشمل العديد من الأبعاد والعوامل، ولا يمكن فصل أو تصور بعد أو نسق دون الآخر؛ فكلها يكمل بعضه بعضاً ويعطي صورة شاملة عن توافق الشخص من نواحي عديدة. فالفرد استناداً إلى هذا المدخل ينتمي إلى المجتمع ويقدم له الوسائل الضرورية والإسهامات الرئيسة في سبيل تحقيق طموحاته ورغباته وتفجير طاقاته الكامنة لينشط نشاطاً خلافاً ليوأكب التغيير الحاصل في المجتمع؛ إذ إن الفرد والمجتمع يرتبطان معاً في علاقة تبادلية تأثيرية.

## مصادر المواءمة المهنية:

يقصد بمصادر التوافق المهني تلك الأسباب والعوامل التي تسهم في تحقيق نوع من التوافق المهني لدى الفرد، فضرورة التوافق المهني تتطلب مجموعة من المصادر التي تشمل: المصادر التنظيمية (المتطلبات الشخصية، المتطلبات الفيزيولوجية، ومتطلبات المهام)، والمصادر العامة (زين الدين وصابر، ٢٠١٤). ويوضح الجدول رقم (٢-١) أهم مصادر التوافق المهني.

ونسنتج من هذا الجدول تعدد وتنوع المصادر التي تحقق المواءمة بين الفرد والمهنة التي يعمل بها أو سيعمل بها مستقبلاً؛ فهي لا تقتصر على بعد واحد وإنما على أبعاد متعددة، فهناك البعد الشخصي والنفسي والاجتماعي والتنظيمي والبيئي. وهذه المصادر تعكس المداخل العلمية لدراسة التوافق التي تم استعراضها سابقاً، وتشير إلى أن التوافق بين الموظف وبيئة عمله يحدث على مستويات عديدة.

جدول رقم (١-٢)

مصادر التوافق المهني

المصادر العامة	المصادر التنظيمية		
	متطلبات المهام	متطلبات فيسيولوجية	متطلبات شخصية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وسائل الإعلام والاتصال</li> <li>• البيئة الخارجية</li> <li>• الحياة العائلية</li> <li>• الصحة النفسية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• علاقات العمل (مع الرؤساء، الزملاء)</li> <li>• التغير التكنولوجي</li> <li>• الكفاءة في العمل</li> <li>• المسؤولية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإضاءة</li> <li>• التهوية</li> <li>• الضوضاء</li> <li>• المناخ التنظيمي</li> <li>• نظام المؤسسة</li> <li>• طبيعة الآلات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحاجات الأولية</li> <li>• المظاهر الجسمية</li> <li>• الصحة الجسمية</li> <li>• الروح المعنوية</li> <li>• المرونة</li> <li>• الذكاء</li> <li>• تجنب الملل والروتين</li> <li>• الراحة النفسية</li> <li>• مفهوم الذات</li> <li>• أهداف واقعية</li> </ul>

المصدر: زين الدين، بو عامر أحمد وصابر، بحري. (٢٠١٤م). مصادر التوافق المهني لدى العامل. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الوادي، العدد السادس إبريل: ص ١٤٢.

## أساليب تحقيق المواءمة المهنية للعاملين:

لكي يتحقق التوافق المهني بين الموظف وبيئة العمل التي يعمل بها، يجب مراعاة ما يلي كما ورد في دراسة (عبدالله، ٢٠١٣):

١- ضرورة وضع العامل المناسب في المكان المناسب؛ أي الذي يتناسب مع إمكانياته وقدراته واستعداداته المهنية عامة، وأن يكون هذا قائماً على اختيار وتوجيه مهني سليمين.

- ٢- ضرورة وجود نظام ديمقراطي صناعي داخل المصنع أو الوحدة الإنتاجية يحرص على زيادة الكفاءة الإنتاجية للعامل والمصنع حرصه على كرامة العامل وحرية وصحته النفسية والجسمية، وأن يوفى حقه في التقدير في الوقت المناسب.
- ٣- ضرورة أن تحرص المؤسسة على إقامة علاقات راضية ومرضية يرضى عنها هو ويرضى عنها الآخرون من مشرفين ورؤساء، وعليها أن تحرص على غرس روح التعاون والثقة في التعامل.
- ٤- يجب تحسين ظروف العمل وشروطه الفسيولوجية المختلفة؛ حتى يعمل العامل في جو يسوده الأمان، ويجب تنبيه العامل إلى أسباب الحوادث والإصابات وأنها ترجع إلى مجموعتين من الأسباب: أسباب إنسانية خاصة بالعامل ذاته، وأسباب أخرى بيئية ترجع إلى المصنع أو الوحدة الإنتاجية.
- ٥- يجب تكييف العامل مع الآلة التي يعمل عليها؛ وذلك من خلال التدريب الدائم والإشراف السليم عليه.
- ٦- يجب تحسين علاقات العامل بالبيئة الخارجية للمؤسسة.
- ٧- يجب أن يطلع العامل على مدى تقدمه (تقييم الأداء) بشكل دائم ومستمر حتى يحسن أدائه، وأن تُوضح له سبل التقدم في مهنته.
- ٨- أن يتم إطلاع العاملين مقدماً على التغيرات التي سوف تؤثر فيهم؛ فيجب شرح أسباب هذه التغيرات وتهيئتهم لها.
- ٩- يجب أن يتم الاستفادة من قدرات كل شخص على أحسن وجه، وهنا يجب أن نبحث عن الكفايات غير المستغلة وألا نقف في سبيل تقدم أي شخص.
- ١٠- يجب معاملة العمال بوصفهم أفراداً لهم حقوق وعليهم مسؤوليات وواجبات.

### شروط المواءمة المهنية:

توجد مجموعة من الشروط التي يضمن توفرها تحقيق التوافق المهني للعاملين أيضاً، ومن أهمها كما ورد في دراسة (زهران، ١٩٨٨):

- ١- شعور العامل بالرضا عن مستواه الاقتصادي.
- ٢- شعوره بأن صاحب العمل يقدره ومهتم به.
- ٣- إدراكه أن رؤساءه أو المشرفين عليه يحرصون على مصالحه بقدر حرصهم نفسه على مصالح العمل.
- ٤- حب الفرد لنوع العمل الذي يؤديه.
- ٥- توفر فرص الاستفادة من أفكاره وآرائه الخاصة بالإنتاج وتحسينه.
- ٦- شعوره بالأمن والاستقرار النفسي في العمل.
- ٧- أن يكون العمل مرغوباً فيه ومتنوعاً.
- ٨- أن يحتوي العمل عملية التعلم المستمر.
- ٩- أن يشترك العمال في صنع القرار.
- ١٠- أن ترتبط الحياة المهنية بالحياة الخاصة والاجتماعية للعمال.

ويضيف موجينسكي (Muchinsky, 1983) شروطاً أخرى للتوافق مثل: مستوى قبول الفرد لأهداف وقيم التنظيم، ومستوى الجهد والتفاني المبذولين في العمل، ومستوى المحافظة على البقاء في عضوية التنظيم. وعندما تأخذ هذه المؤشرات اتجاهاً معاكساً فإن ذلك يمثل إنذاراً لظهور انخفاض أو عدم التوافق، وهذا لا يقتصر أثره على الانسحاب النفسي أو ترك العمل والتنظيم بل يتجاوزه إلى معاناة الفرد للعديد من أمراض الصحة العقلية والنفسية (علوي، ١٩٨٨).

### مظاهر المواءمة وسوء المواءمة المهنية:

يرى (علوي، ١٩٨٨) أن من أهم مؤشرات التوافق (أو عدم التوافق) شيوعاً هو مستوى الرضا عن العمل، ومستوى الأداء، والضغط النفسي الناجم من بيئتي العمل والتنظيم؛ فكلما ارتفع مستوى الرضا والأداء وانخفض مستوى الضغط النفسي زاد احتمال التوافق.

ويشير (الداهري، ٢٠١٥) إلى أن هناك مظهرين أساسيين للتوافق هما التوافق الذاتي والاجتماعي؛ فالتوافق الذاتي يتعلق بالتنظيم النفسي الذاتي والعلاقات الداخلية الذاتية للفرد. أما التوافق الاجتماعي فيتعلق بالعلاقات بين الفرد والآخرين. وهذان المظهران للتوافق يعبران عن نفسيهما في مواقف الحياة المختلفة التي يوجد فيها الفرد في المنزل أو الأسرة أو المدرسة أو العمل...إلخ.

ويشير (حرز الله، ٢٠١٠) إلى أنه يتعين على العامل لكي يكون متوافقاً في عمله أن تتوفر فيه الاستعدادات والقدرات الخاصة في عمله، وأن يتسم بالاتزان والثبات الانفعالي الملائم، وأن يتمتع بعلاقات اجتماعية حسنة بين زملائه، كما يجب أن تكون اتجاهاته نحو العمل وبيئته المعنوية عالية.

ويذكر (علي، ١٩٩٥) أن للتوافق والتكيف السوي للعاملين مظاهر عديدة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- ١- ارتباط العاملين بمنظمتهم وبالعمل الذي يقومون به.
- ٢- انتماء العاملين لجماعات العمل التي يتعاملون معها طوال اليوم، مع إحساسهم بالرضا والسعادة عند تواجدهم وتعاملهم مع هذه الجماعات.
- ٣- استقرار العاملين في العمل وفي الأسرة.
- ٤- قدرة العاملين على مواجهة مشكلاتهم في العمل والأسرة وإيجاد الحلول المناسبة والجيدة لها.
- ٥- زيادة الإنتاج وجودة مستواه وقلّة التالف والفاقد فيه، وهذا لا يتحقق إلا إذا كان العاملون من ذوي التكيف والتوافق السوي.
- ٦- انخفاض شكاوى العاملين؛ لأن التوافق والتكيف السوي يعني مرونة ومهارة أكبر من جانب العاملين على مواجهة مشكلات العمل ومشكلاتهم الخاصة وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- ٧- انخفاض مختلف صور السلوك العدواني من جانب العاملين؛ وذلك نتيجة للتوافق والتكيف الجيد للعاملين مع مختلف الظروف والأحوال التي تحيط بهم حتى لو كانت هذه الظروف والأحوال غير مناسبة للعاملين.



- ٨- عدم استسلام العاملين طويلاً لأحلام اليقظة.
  - ٩- الخلق والابتكار في العمل وتطويره.
  - ١٠- المشاركة الفاعلة من جانب العاملين في بيئة العمل، وهذه المشاركة تأخذ صوراً متعددة منها: المشاركة في اتخاذ القرارات، والمشاركة في مختلف الاجتماعات التي تبحث قضايا وهموم العمل، والرغبة من جانب العاملين على المشاركة في المعلومات، والمشاركة في إحداث التطوير والتغيير اللازمين في العمل.
  - ١١- الانفعالات المتزنة وتعني أن يكون الانفعال الصادر عن العامل على قدر المشكلة أو الموقف دون مغالاة أو تخفيض.
  - ١٢- شعور العاملين بالسعادة والنظرة المتفائلة للحياة؛ حيث تسودهم اتجاهات إيجابية نحو أنفسهم ونحو الناس الذين يعملون معهم، ونحو مختلف الأشياء المحيطة بهم، كما تسودهم اتجاهات إيجابية نحو المنظمة التي يعملون بها، ونحو رؤسائهم وزملائهم ومرؤوسيه في العمل. وعادةً ما تنتقل هذه الاتجاهات الإيجابية من جانب العاملين إلى أفراد الجمهور الذي يتعامل مع المنظمة.
- أما بالنسبة لمظاهر سوء المواءمة المهنية، فيعرف (طه، ٢٠٠١) سوء التوافق المهني بأنه إخفاق الفرد في عمله، وذلك لعدم تناسب قدراته مع عمله، أو لأنه يجد عسراً في صلاته الاجتماعية بزملائه ورؤسائه في العمل كما ورد في دراسة (عبيد، ٢٠١٢). ويشير (الداهري والعبيدي، ١٩٩٩) أن سوء التوافق (Maladjustment) هو فشل الإنسان في تحقيق إنجازاته وإشباع حاجاته ومواجهة صراعاته، ومن ثم يعيش الفرد في الأسرة والعمل والتنظيمات التي ينخرط فيها في حالة عدم الانسجام وعدم التناغم، وإذا ما زاد هذا القدر من سوء التوافق اقترب الفرد من العصاب<sup>(٣)</sup>.
- ولسوء المواءمة بين الفرد والبيئة آثار عديدة؛ فإذا اختار الشخص مهنة لا تثير اهتمامه أو حماسه ولا تتناسب مع ميوله وقدراته؛ فإن ذلك يؤدي إلى أضرار وخيمة أهمها كما ورد في دراسة (ربيع، ٢٠١٠):
- ١- الشعور بالنقص والضيق والتوتر النفسي.

- ٢- شروذ الذهن والإهمال والتورط في الحوادث.
- ٣- السخط على المؤسسة التي يعمل فيها.
- ٤- ترك العمل بمعنى أن يترك الفرد عمله مكرهاً أو مختاراً ويبدأ في البحث عن عمل جديد.
- ٥- كثرة التغيب عن العمل بعذر وبدون عذر وما يتبع الغياب من ارتباك العمل وتعطله.
- ٦- التشكي وادعاء المرض وكثرة المشاغبات مع الزملاء والرؤساء والتذمر والسخط لأتفه الأسباب.

وينشأ سوء التوافق المهني من عوامل شخصية ترجع إلى العامل نفسه؛ كنقص في اجتهاده أو استعداده أو تدريبه أو لعدم تناسب قدراته مع نوع عمله، أو من اعتلال صحته النفسية، كما ينشأ أيضاً من عيوب في البيئتين المادية والاجتماعية، وغالباً ما ينشأ من تضافر كثير من العوامل الشخصية والخارجية (فحجان، ٢٠١٠).

وقد أشار (فحجان، ٢٠١٠) إلى أن أوجه الضعف في التنظيم الاجتماعي والعلاقات الشخصية الداخلية بين العاملين في المؤسسة من أهم العوامل المؤدية إلى سوء التوافق المهني؛ حيث تؤدي إلى ضعف الاتصال بين العاملين ونقص إحساسهم بالتعاون، وهذا يؤدي بهم لأن يكونوا غير سعداء وغير مستأنسين بزملائهم ومن ثم تظهر عليهم أعراض الاغتراب النفسي<sup>(٤)</sup>. لقد ركزت الدراسة الحالية على العلاقات الشخصية بين العاملين، وعلى مدى توافق شخصياتهم مع أنظمة وقواعد المنظمة.

## حواشي المبحث:

- (١) من المتفق عليه بين كثير من علماء النفس الاجتماعيين أن مفهوم التوافق (Adjustment) قد تمت استعارته من علم الأحياء لارتباطه الشديد بمفهوم التكيف (Adaptation) الذي يشير إلى التغيرات البيولوجية والوظيفية للكائن الحي والتي تساعد على البقاء والاستمرار في الحياة في بيئة معينة. ومفهوم التوافق خاص بالإنسان في سعيه لتنظيم حياته وحل صراعاته ومواجهة مشكلاته. أما التكيف فيشمل تكيف الإنسان والحيوان والنبات مع البيئة المادية التي يعيش فيها (الداهري والعبيدي، ١٩٩٩؛ الشخبي، ١٩٩٣). وبناءً على ذلك، فإن التوافق حالة تعد أكثر تنظيماً وتكاملاً ومعيارية من التكيف أو الملاءمة مع الواقع والبيئة المحيطة بالنسبة للإنسان (سرحان، ٢٠١٤).

(٢) ورد في لسان العرب أن الأصل والمعنى اللغوي لكلمتي التوافق والمواءمة: وأم: المواءمة والموافقة. واءمه وثاماً ومواءمةً: وافقه. وواءمته مواءمةً ووثاماً: وهي الموافقة أن تفعل كما يفعل. ومنها التواءم أي التغير الذي يحدث في تكوين الكائن الحي أو في سلوكه يجعله متلائماً مع البيئة (سرحان، ٢٠١٤). وهي بهذا المعنى قريبة من معنى التكيف وتشمل الإنسان والنبات والحيوان.

وفي باب وفق: الوفاق: الموافقة. والتوافق: الاتفاق والتظاهر. ابن سيده: وفق الشيء ما لاءمه، وقد وافقه موافقةً ووفقاً واتفق معه وتوافقا (ابن منظور، سنة النشر غير معروفة: ١٤٠، ٢٥١). ويستنتج الباحثان من ذلك أن المعنى والدلالة اللغوية لكلمتي التوافق والمواءمة واحد، ويكادان يكونان مترادفين؛ لذا فإن الباحثين قد استخدمتا هاتين الكلمتين بالتبادل في العديد من مواضع وسياقات بحثهما.

ولقد وجد الباحثان بعد الاطلاع على العديد من الأبحاث والمقالات العربية والأجنبية أيضاً أن هناك كلمات تعد مرادفة للمواءمة والتوافق وقريبة للمعنى نسبياً لها وتعطي الدلالة اللغوية نفسها، وهي: الانسجام، التجانس، التلاؤم، التواءم، الملاءمة، التكيف، التطابق، التقارب، التماثل، التناغم، الاتساق، التوازن، الاتفاق، التجاذب. أما الكلمات المرادفة لعدم المواءمة وسوء التوافق فتشمل: التعارض، التضاد، عدم الانسجام، اللاتوافق، عدم التكيف، التباعد، اللاتجانس، التنافر، الخلاف أو الاختلاف، اللاتساق. إلا أن المصطلح الأكثر شيوعاً في الأدبيات العربية وبين الباحثين هو التوافق. وقد استخدم الباحثان المصطلحين (المواءمة والتوافق) بحيث يكون لهما نفسها المعنى والدلالة حيثما وردا في هذا البحث.

(٣) يعرف بعض العلماء العصاب بأنه ضغط انفعالي غير سار يخبره الفرد في استجابته للإحباطات التي يتعرض لها في بيئته. ويعمم بعض العلماء هذا المصطلح ليشمل كل الظروف التي تواجه الكائن الحي (عبد الرحمن، ٢٠٠٩).

(٤) يعرف (حنورة والسهل، ٢٠٠١) الاغتراب بأنه حالة نفسية تتضمن مشاعر بعضها إيجابي من قبيل الإحساس بالفرد، ومعظمها سلبي من قبيل الإحساس بالغربة والعزلة والحصار من قوى ظاهرة، وبعضها مجهول، والانسحاب من الواقع وتبني أطر مرجعية سلوكية مفارقة ومباينة للجماعة مع ميول تقوقعية (المشعان، ٢٠٠٥). ويشير (خليفة، ٢٠٠٣) إلى أن الاغتراب من العوامل المهمة المنبئة بعجز الفرد عن التوافق النفسي ومع الذات والآخرين، كما أنه يسهم في تزايد انتشار العديد من الأمراض النفسية والاجتماعية مثل الإدمان على المخدرات والعنف والتطرف (المشعان، ٢٠٠٥).

## المبحث الثاني: المواءمة بين الفرد وبيئة العمل:

### مقدمة:

بعد استعراض مفهوم المواءمة المهنية بشكل عام وأهدافها وشروطها ومصادرها ومظاهرها في المبحث السابق، نأتي الآن للحديث عن المواءمة بين الفرد وبيئة العمل ومفهومها ونظرياتها ومستوياتها وطرق قياسها في هذا الجزء من الفصل الثاني.

### نظرية المواءمة بين الفرد وبيئة العمل: المفهوم والأبعاد:

يتجذر مفهوم توافق الشخص<sup>(١)</sup> والبيئة (P-E: Person-Environment Fit) في النظرية التفاعلية للسلوك (Sekiguchi (C), 2003) (Interactionist Theory of Behavior). ويعد توافق الشخص والبيئة إطاراً بحثياً شائع الاستخدام لدراسة اتجاهات وسلوك الفرد العامل (Yu, 2012).

تؤكد نظرية المواءمة (التوافق) بين الفرد والبيئة (P-E Fit) التقارب والانسجام بين خصائص الفرد (الحاجات، والقدرات، أو القيم على سبيل المثال)، وخصائص البيئة التي يعمل بها (ما يوفره العمل للفرد، متطلبات العمل، أو القيم التنظيمية على سبيل المثال) هي عامل تنبؤ مهم للاتجاهات والسلوكيات في هذه البيئة مثل: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وترك العمل (Shipp and Jansen, 2011). وتؤكد هذه النظرية أنه لا الصفات الشخصية وحدها ولا الموقف وحده يفسران بشكل ملائم التباين في المتغيرات السلوكية والاتجاهات في بيئة العمل، وبدلاً من ذلك فإن تفاعل كل من المتغيرات الشخصية والموقفية هو المسؤول عن هذا التباين الأكبر بينهما (Sekiguchi (C), 2003).

تتنبأ نظرية التوافق بين الفرد والبيئة (P-E Fit) بمدى إدراك المطابقة بين الفرد والبيئة التي يعمل بها، وبما يعود على الفرد بالنفع والفائدة والسعادة النفسية والجسدية جراء هذه المطابقة. في حين أن إدراك عدم التوافق (غياب المواءمة) يؤدي إلى التوتر والقلق والإجهاد العقلي والجسدي (Turner, 2013).

ويعرّف شنايدر وآخرون (Shneider et al, 1992) توافق الشخص والبيئة على أنه التآزر (التماسك) بين خصائص الشخص وبيئته. ويختلف مكون الشخصية عن مكون البيئة؛ ففي حين تشمل الشخصية خصائص عديدة منها: الخصائص الديموغرافية، القيم، الأهداف، المعارف، المهارات والقدرات. أما البيئة فتشمل خصائص الجوانب المختلفة لبيئات العمل مثل: المنظمة، جماعة العمل، والوظيفة كما ورد في دراسة (Shin, 2005). ويؤكد (علوي، ١٩٨٨) أن عملية التوافق في جوهرها هي تجانس وتطابق بين خصائص الفرد وخصائص كل من بيئتي العمل والتنظيم.

إن العديد من الأبحاث والدراسات التي تم إجراؤها لفهم العلاقة بين إدراك المواءمة بين الفرد وبيئة العمل والنتائج (العوائد)، وإن التقدم في نظرية المواءمة كان وما زال محدوداً؛ إذ إن هناك افتقاراً كبيراً في نظرية المواءمة المهنية (Shipp and Jansen, 2011).

إن فكرة المواءمة المتعددة الأبعاد قد ظهرت كردة فعل للصعوبات التي واجهت الباحثين في تحديد مفهوم المواءمة. ففي حين أن معظم الناس يفهمون أن انعدام المواءمة (Misfit) يؤدي إلى عدم الانسجام مع الناس، والشعور بالغربة، والرغبة في ترك المنظمة على سبيل المثال، أو البحث عن حفر الصواعق حيث المأوى منها كما عبر عن ذلك إدوارد وبيلسبري (Edwards and Billsberry, 2010)، إلا أن هؤلاء الناس يفتقرون بطبيعة الحال إلى فهم معنى أو ماهية المواءمة (Edwards and Billsberry, 2010).

وقد واجه الباحثون صعوبات متشابهة في تكوين وبناء مفهوم المواءمة على الرغم من الجهود المبذولة لتعريف هذا المصطلح، وقد نتج عن ذلك تباين كبير وإشكالية في طريقة فهم الباحثين لمفهوم المواءمة في دراساتهم. وعلى هذا الأساس فإن المواءمة تعرّف على أنها «مفهوم محير» (Elusive Concept) وعصي على التعريف أو معيار المواءمة المحير (Elusive Criterion of Fit) (Edwards and Billsberry, 2010; Jansen and Kristof-Brown, 2006; Sekiguchi (C), 2003).

وقد لخص أوسيباو (Osipow, 1987) القضايا المتعلقة بالتوافق بين الفرد وبيئة العمل بالأسئلة الثلاثة التالية كما وردت في دراسة (Ahmad and Veerapandian, 2012):

١- كيف نقيس الناس أو الأفراد؟

٢- كيف نقيس بيئتهم؟

٣- كيف نقوم بمقارنة الاثنين معاً فيما يتعلق بدرجة وجودة التوافق؟

إن معظم الانتباه قد وجه إلى الجانب البيئي من معادلة المواءمة؛ فعلى سبيل المثال إن كالدويل وأورييلي (Caldwell and O'Reilly, 1990) قد ركزوا على المواءمة بين الشخص أو الفرد مقابل العمل (P-J: Person-Job Fit) وبرهنوا أنه بالإمكان تحديد طبيعة المواءمة بين العاملين ونوع العمل وكذلك المهارات المستخدمة فيه. في حين أن الباحثين الآخرين قد فكروا في المواءمة بين الناس ومهنتهم (P-V: Person-Vocation Fit)، علاوةً على رفاقهم في العمل الذين يطلق عليهم شخص لشخص (P-P: Person-Person Fit) أو من شخص لبقية الناس (P-P: Person-People Fit)، وكذلك مواءمة الشخص للفرد أو مع ذاته (Person-Individual Fit)، وكذلك مجموعات العمل (P-G: Person-Group Fit)، ومنظماتهم (P-O: Person-Organization Fit)، ومشرفيهم (P-S: Person-Supervisor Fit)، كما ورد في دراسة (Edwards and Billsberry, 2010).

وقد نادى العديد من الباحثين بالتركيز على القيم كمنهج رئيسي، وكذلك الهدف والثقافة والشخصية لتحديد وتعريف التوافق بين الموظفين وبيئة العمل (Sekiguchi (C), 2003).

وبناءً على هذه التباينات الكبيرة في تحليل وتحديد أبعاد مفهوم المواءمة؛ فإنه يصعب قياسه لأنه مفهوم شخصاني وشامل يحوي أبعاداً عديدة، ويحتاج إلى تقييم شخصي والذي يختلف من شخص لآخر وفق الميول والآراء المتعددة، ومن هو على حق في تحديد معنى المواءمة أو درجتها؟ هل هو مفهومي أنا-الموظف أو العامل-، أو مفهوم الزميل، أو مفهوم فريق العمل، أو مفهوم المدير أو المشرف المباشر، أو مفهوم المنظمة. إنها مسألة تتعلق بالآراء والأفكار والقيم والاتجاهات السائدة في بيئة العمل.

إن الاختلاف المفاهيمي بين الباحثين حول مفهوم المواءمة يؤدي حتماً إلى اختلاف منهجي والذي يتمثل في كيفية قياس هذا المفهوم في بيئات البحث المختلفة. وهنا تظهر قدرات الباحثين وإمكاناتهم في قياس هذا المفهوم وبلورة أبعاده لتعبر عن ظاهرة المواءمة في السياق الذي تبحث فيه.

إن المساهمة الأكثر طموحاً في المواءمة متعددة الأبعاد جاءت من جانسين وكريستوف براون (Jansen and Kristof-brown, 2006) اللذين طوّرا نموذجاً يحوي خمسة أبعاد مختلفة للمواءمة وهي: المواءمة بين الفرد والمهنة (P-V Fit)، والمواءمة بين الفرد والمنظمة (P-O Fit)، والمواءمة بين الفرد ومجموعات العمل (P-G Fit)، المواءمة بين الشخص أو الفرد مقابل العمل (P-J Fit)، والمواءمة بين الشخص مع الناس أو الزملاء (P-P Fit). كما ورد في دراسة (Edwards and Billsberry, 2010). وهذا ما تحاول الدراسة الحالية استقصاءه والبحث فيه؛ لأنها دراسة متعددة الأبعاد.

كما طور جانسين وكريستوف براون (Jansen and Kristof-brown, 2006) خمس مراحل للتوظيف يمر بها الفرد كما وردت في دراسة (Edwards and Billsberry, 2010)، وهي:

- ١- مرحلة ما قبل الاستقطاب.
- ٢- مرحلة الاستقطاب والبحث عن الوظائف.
- ٣- مرحلة الاختيار: وهي اختيار بديل العمل المناسب.
- ٤- مرحلة التطويع الاجتماعي.
- ٥- مرحلة التثبيت في العمل لمدة زمنية طويلة.

وباختصار قد توقع جانسين وكريستوف براون (Jansen and Kristof-brown, 2006) أن الأشكال الخمسة السابقة للمواءمة (P-V, P-O, P-G, P-J, P-P Fit) تتحد وتتألف لتشكّل مواءمة متعددة الأبعاد بين الفرد والبيئة (P-E Fit)، والتقدير هنا أن هذه الأبعاد المختلفة لهذا النوع من المواءمة يكون لها على وجه التقريب ظهور (وضوح) أكبر في المراحل المختلفة لعملية التوظيف السابقة الذكر (Edwards and Billsberry, 2010).

### ارتباط المواءمة بين الفرد وبيئة العمل مع نتائج الأداء:

لقد درست بحوث كثيرة كيفية ارتباط التوافق بين الفرد وبيئة العمل مع مخرجات عديدة للأداء على مستوى الفرد والمنظمة منها: اختيار الوظيفة، الرضا الوظيفي، الأداء

الوظيفي، الالتزام التنظيمي، دوران العمل، والرفاهية (Kristof-Brown et al, 2012). وقد أشارت نتائج دراسات تطبيقية إلى وجود علاقات إيجابية بين توافق الشخص والبيئة (التوافق المكمل) ومخرجات العمل المختلفة (Shin, 2005). كما أشارت بعض الدراسات إلى أن سوء التوافق للفرد مع بيئة العمل يؤدي إلى زيادة التوتر والإحباط والقلق والاحتراق النفسي وانخفاض القدرة للقيام بالجهود الجسمية والعقلية في العمل كما ورد في دراسة (Merecz and andysz(B), 2012).

وقد أشارت مجموعة متنامية من الأدبيات البحثية إلى أن الأفراد قادرون على تمييز توافقات الشخص مقابل المنظمة، والشخص مقابل الجماعة، والشخص مقابل الوظيفة، وقد وجدت كريستوف براون وآخرون (Kristof-Brown et al, 2002) في فحصهم المتزامن للتوافقات السابقة أن كل أنواع التوافق الثلاثة قد فسرت تبايناً فريداً وهاماً في الرضا الوظيفي؛ وهو ما يشير إلى أن الأشخاص يمزجون معلومات مختلفة حول أنواع التوافق في تقييمهم لبيئات عملهم (Shin, 2005).

وقد تبين من أنواع التوافق الثلاثة (توافق الشخص مقابل المنظمة، وتوافق الشخص مقابل الجماعة، وتوافق الشخص مقابل الوظيفة) أنها ترتبط بشكل إيجابي مع مخرجات شخصية عديدة للأداء مثل: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والأداء. وترتبط سلبياً مع نوايا الدوران الوظيفي أو ترك العمل (Shin, 2005; Merecz and andysz(B), 2012).

وقد أشارت دراسة توغال وكليك (Tugal and Kilic, 2015) أن التوافق بين الفرد وبيئة العمل يرتبط بالعديد من اتجاهات العمل على مستوى الفرد مثل: مشاركة وارتباط الموظفين بوظائفهم، الرضا الوظيفي، النجاح المهني الشخصي، الالتزام التنظيمي، ونوايا البقاء في المنظمة. ويرتبط أيضاً مع سلوكيات العمل الأخرى مثل: أداء المهام الأساسية وسلوك المواطنة التنظيمية (Tugal and Kilic, 2015).

إن معظم الدراسات التي أجريت في الماضي على التوافق بين الفرد وبيئة العمل قد ركزت على التوافق كعامل تنبؤ أو مستقل يؤثر في المتغير أو المتغيرات التابعة لنتائج الأداء على مستوى العاملين مثل: الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، ودوران العمل (Ahmad and Veerapandian, 2012).



أما الاتجاه الحديث في دراسات وأبحاث التوافق بين الفرد وبيئة العمل قد بدأ لاستكشاف تأثير العوامل الوسيطة أو المعدلة للتوافق بين الفرد وبيئة العمل التي من الممكن أن توجد من خلال العلاقة مع بعض المتغيرات التنظيمية على متغيرات نتائج الأداء (Ahmad and Veerapandian, 2012). وهذا واضح بحثياً ونلمسه منهجياً في الدراسات السابقة مثل دراسة كل من (Sengupta et al, 2015; Ahmad, 2012; Seong et al, 2012) والتي تم عرضهما في الفصل الثالث.

### النظريات المفسرة للمواءمة بين الفرد وبيئة العمل:

إن مفهوم المواءمة بين الفرد والبيئة (P-E Fit) يعرف على أنه درجة المطابقة أو التوافق والانسجام بين الموظف وبيئة عمله. وفي الماضي قامت مدرستان فكريتان بتقديم تفسير لسلوكيات الموظفين، كل من وجهة نظر مختلفة عن الأخرى؛ فقد قالت الأولى أن سلوكيات الفرد هي نتاج للسمات الشخصية التي لديه، في حين قالت المدرسة الثانية بأن الموقف هو الذي يكون مسؤولاً في تحديد سلوكيات الفرد. ومن أهم النظريات والنماذج العلمية التي حاولت تفسير المواءمة والتوافق ما بين الفرد والبيئة التي يعمل بها، هي:

#### أولاً: نظرية التفاعل البيئي الشخصي:

ويطلق عليها النظرية التفاعلية في السلوك وتشير إلى أن مفهوم المواءمة بين الفرد والبيئة يؤمن بأن سلوكيات الفرد يمكن تفسيرها بشكل أفضل على ضوء تفاعل الشخص مع البيئة. ويأتي هذا المفهوم من نظرية التفاعل البيئي الشخصي للسلوك، ومصدر هذه النظرية يرد بناءً على افتراض لي ون (Lewin, 1935) والذي قال فيه بأن السلوكيات هي نتاج التفاعل بين الفرد والبيئة (P×E: Person×Environment). وبالبناء على هذه الافتراضات فإن الخصائص الشخصية والبيئية منفصلتين لا تفسران بشكل كافٍ التباين الكبير في الاتجاهات والسلوكيات.

إن المعنى الدال للسلوك ينشأ نتيجة التفاعل بين الخصائص الشخصية وخصائص البيئة قد لاقت قبولاً واسعاً بين علماء النفس، فعلى سبيل المثال قبل ثلاثة عقود مضت قد خدمت هذه الفكرة كأساس لنظرية المواءمة مع العمل (Queiri et al, 2014).

وقد قدم لي ونز (Lewins, 1951) نظرية المواءمة مقترحاً بأن الأفراد يلعبون أدواراً وظيفيةً عديدةً مترابطة تمثل الجوانب المختلفة لحياتهم والذي يعني أدوارهم في العمل وفي البيت أو الأسرة. وتنص رؤيا هذه النظرية بأن للناس مجال حياة إدراكي تتمثل فيه حياتهم وتربط؛ فقد يعتمد الموظفون إلى تلمس واستقاء الكثير من المعاني في حياتهم عندما يتواءمون بشكل جيد مع متطلبات أعمالهم وثقافات منظماتهم والبيئة المجتمعية التي يعيشون فيها (Chenomona et al, 2013).

تقترح أبحاث النظرية التفاعلية في السلوك أن الرضا الوظيفي ينتج عن العلاقة بين خصائص الوظيفة والقيم المطلوبة في ذلك الموقف الوظيفي؛ أي بعبارة أخرى إن الوظائف التي يدركها الموظفون بأنها تعطيهم أو تزودهم بالقيم الرئيسية تكون مرضية لهم، في حين أن الوظائف التي يدركونها بأنها غير متطابقة مع قيمهم تكون غير مرضية لهم (Tugal and Kilic, 2015).

#### ثانياً: نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory):

وتقوم هذه النظرية على أساس أن الأفراد يتفاعل بعضهم مع بعض لأنهم يحصلون عن طريق هذا التفاعل على بعض المكافآت الاجتماعية؛ فالأفراد يستمرون في علاقاتهم الاجتماعية مادامت هذه العلاقات تحقق لهم بعض الفوائد التي تفوق التكلفة التي تترتب عليها. وتذهب النظرية إلى أن الأفراد يتفاعلون معاً بطريقة عقلانية ورشيدة، بالإضافة إلى أنهم يعتمد بعضهم على بعض في تحقيق أهدافهم. وقد بينت دراسات ونظريات حول معالجة المعلومات الاجتماعية، وبشكل مقنع أن تصورات (إدراكات) الموظفين تتأثر بتصورات زملائهم في العمل (Vianen et al, 2007).

وتفسر نظرية التبادل الاجتماعي (SET) أنه في العلاقة التبادلية، عندما يجد أحد الأفراد أن هناك توافقاً بين قيمه وأعرافه وتلك المتعلقة بالمنظمة؛ فإنه سوف يصبح أكثر ارتباطاً بوظيفته ومنظّمته، وهذا يقترح أن الأفراد الذين يفون بالتزامهم نحو المنظمة سوف يكونون أكثر ارتباطاً بها، وينوون البقاء فيها لفترة زمنية أطول (Memon et al, 2014).

وقد وظفت الدراسة الحالية بعضاً من مضامين هذه النظرية من خلال سؤال المبحوثين عن مدى إدراكهم لتوافق زملائهم مع وظائفهم من خلال صياغة أسئلة مناسبة تتضمن

رأيهم واتجاهاتهم نحو هذا التوافق وشكله ومضمونه من مثل: «هناك توافق كبير بيني وبين زملائي في الأهداف الإدارية والتنظيمية»، «يسود احترام متبادل بيني وبين زملائي»، «تتوافق القيم والمعتقدات التي يتبناها الموظفون في حياتهم مع القيم السائدة في جهة العمل»، وغيرها.

### ثالثاً: نظرية التكيف مع العمل (Work Adjustment Theory WAT):

والتي جاء بها دويس ولوف كويست (Dawis and Lofquist, 1984) حيث تفترض هذه النظرية أنه بسبب الالتزامات المتبادلة بين الفرد والبيئة فإننا نحتاج إلى حالة من الترابط (Correspondence) بين الفرد وبيئة العمل. ولغرض تحقيق علاقات عمل ناجحة؛ فإن التوافق يتضمن جميع الوسائل للحفاظ على هذه العلاقات الجيدة. وينص الافتراض الخاص بالنظرية أن حالة الترابط أو المواءمة بتعبير بديل هو الذي يسبب اتجاهات العمل (Queiri et al, 2014).

وتقوم هذه النظرية على الانسجام بين الشخصية المطلوبة للعمل وبيئة العمل نفسه، ويعد الانسجام العامل الرئيس في تفسير تكيف الفرد مع بيئة العمل كما يتجسد في شعوره بالرضا والقناعة والاستقرار في الوظيفة، والبقاء لفترة زمنية طويلة فيها (Chenomona et al, 2013) وما يترتب على ذلك من عيش آمن وحياة مطمئنة واهتمام ودعم للناس الآخرين وإقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة.

### رابعاً: نموذج التطابق المهني لتصميم العمل (The Congruence Model):

والذي جاء به باريت (Barett, 1978) وقد ناقش فيه أهمية المطابقة المثلى بين الشخص والعمل ودوره في تحقيق مستويات أعلى لإنتاجية الموظف والرضا الوظيفي وطول مدة الخدمة في المنصب الوظيفي التنظيمي.

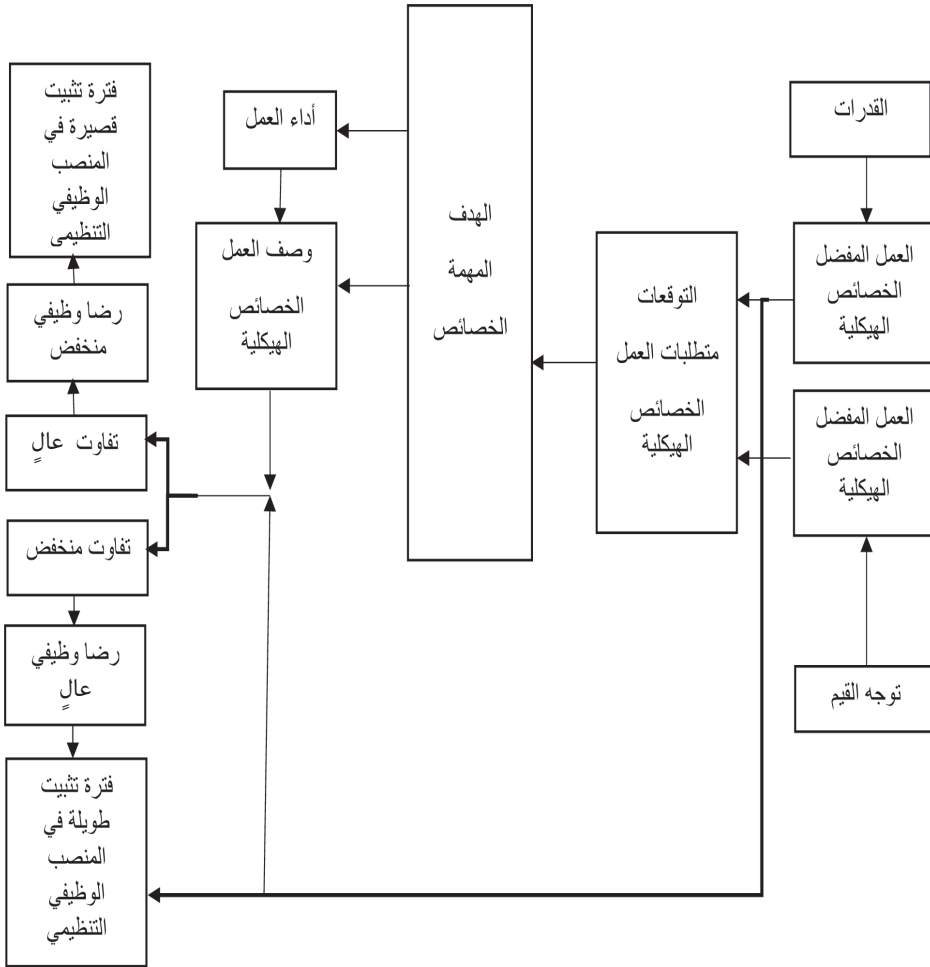
ويطرح النموذج فكرة أن تفضيلات العمل يتم تحفيزها من خلال قيم وقدرات الأفراد؛ أي مدى الانسجام أو التوافق بين تفضيلات الفرد وخصائص العمل الفعلية، والتي بدورها تؤدي إلى متغيرات نتائج الأداء المحفزة. فإذا كان هناك اختلاف كبير بين العمل المفضل

والعمل الفعلي؛ فإن الأفراد سوف يواجهون أو يعانون من رضا وظيفي أقل، ومن ثم فترة تثبيت أقل في المنصب الوظيفي التنظيمي.

بينما إذا كان هناك تفاوت أو اختلاف منخفض سوف ينتج عنه رضا وظيفي عالٍ، ومن ثم فترة تثبيت أطول في المنصب الوظيفي التنظيمي. ومن ناحية أخرى فإن هذا النموذج يفترض أن المطابقة أو التوافق يحدد بشكل رئيسي الرضا الوظيفي للموظفين، وأن قدرات هؤلاء الموظفين تحدد أيضاً وبشكل رئيسي الأداء (Lawrence, 2004). ويوضح الشكل رقم (٢-٢) نموذج باريت في التطابق المهني لتصميم العمل.

الشكل رقم (٢-٢)

نموذج باريت (Barett) في التطابق المهني لتصميم العمل



Source: Lawrence, Ami D.(2004).Screening for Person-job Fit: Incremental Validity of a Congruence Based Approach to Assessment. PHD Dissertation, the Graduate Faculty of the University of Akron, P.7.

وقد اقترح باريت (Barett, 1978) نموذجاً لتسعة أنواع للتنظيم، وهذه الأنواع تحدد من خلال كيفية تعامل المنظمة مع عملية اختيار وتوظيف الموظفين الجدد؛ فإذا ما استخدمت المنظمة أدوات اختيار ترتبط بشكل إيجابي بكل من الأداء والرضا الوظيفي فيمكن تصنيفها ضمن التنظيم من النوع الأول. وتقترح نظرية باريت (Barett, 1978) أن جميع المنظمات يجب أن تسعى للحصول على مرتبة النوع الأول من التنظيم؛ لأنها تشير إلى أن أعضاء المنظمة يعينون الأفراد الذين لديهم الاحتمالية العالية لامتلاك القدرات والدافعية لأداء العمل بنجاح (Lawrence, 2004).

#### خامساً: نموذج الجذب والاختيار والاستنزاف (Attraction-selection-attrition Model ASA):

والذي جاء به شنايدر (Shneider, 1987)، وقد أسس على مبدأ المواءمة بين الفرد والبيئة، ويبين هذا النموذج أن العملية التي تصل بها المنظمة إلى التجانس النفسي مع الموظف تتم خلال مراحل قبل التعيين (Pre-hire) وبعد التعيين (Post-hire). وقد ركزت الدراسة الحالية على مرحلة بعد التعيين؛ أي الموظفين الذين لديهم خبرات وتجارب سابقة في منظمات الخدمة المدنية.

ويلعب التوافق بين الفرد والبيئة دوراً في اختيار المهنة أو العمل من قبل الموظف، علاوةً على القرار المتعلق باختيار الموظف نفسه؛ وهذا يعني أن الموظفين ينجذبون إلى المنظمات التي يدركون أن لها القيم نفسها التي لديهم أو التي يتشاركون بها مع المنظمة. وتختار المنظمات أو تستخدم الموظفين اعتماداً على التقارب أو التوافق في القيم أو في الثقافة التنظيمية. وأخيراً في حالة غياب التوافق فإن الموظف سيترك عمله طوعاً أو بطلب من المنظمة. وهذا النموذج يفسر ضمناً أهمية القيم وإلى أن قيم العمل هي وسيلة جوهرية يمكن الحكم على الأفراد بواسطتها على توافقهم أو عدم توافقهم مع هذه المنظمة.

إضافةً إلى ذلك إن الموظفين الجدد يتكون العمل في مراحل مبكرة عندما يرون أنهم لا يتوافقون مع المنظمة، وفي حال غياب المواءمة فإن تأثيره يمكن ملاحظته خلال المراحل الأولى من التعيين في الوظيفة (Queiri et al, 2014). ويوضح الجدول رقم (٢-٢) شرحاً مبسطاً لهذا النموذج.

جدول رقم (٢-٢)

نموذج شنايدر (Shneider) في الجذب والاختيار والاستنزاف

الجذب	الاختيار	الاستنزاف
إن الفرد ينجذب للعمل في منظمة ما عندما يدرك أن تفضيلاته وشخصيته وقيمه متوافقة أو منسجمة مع الهيكل التنظيمي والعمليات والثقافة والقيم لتلك المنظمة.	إن المنظمة تستقطب وتعين الأفراد الذين يستطيعون المساهمة في فعاليتها، وتختار المنظمات الأفراد بكفاءات وقدرات متباينة، ولكن بقيم وشخصيات متشابهة.	إن الأفراد يتركون العمل في المنظمات عندما لا يستطيعون التوافق معها.

Source: Wolf, Jacquelyn.(2007).The Role and Importance of Person-organization Fit in the Selection Interview with Senior Level Candidates. PHD Dissertation, Fielding Graduate University, P.13.

وقد قام شنايدر (Shneider, 1987) بتطبيق مبادئ نموذج على سلامة وصحة المنظمات (Sekiuchi (C), 2003). وقد اقترح شنايدر (Shneider, 2000) أن التوافق مفهوم قابل للتطبيق عند عدة مستويات للتحليل (عواد، ٢٠٠٢) وهذه المستويات تشمل: التوافق بين الفرد والمنظمة (P-O Fit)، والتوافق بين الفرد ومجموعات العمل (P-G Fit)، التوافق بين الفرد والوظيفة أو العمل (P-J Fit)، والتوافق بين الفرد والزملاء (P-P Fit)، والتوافق بين الفرد والمدير المباشر (P-S Fit). وهذا ما تحاول الدراسة الحالية استقصاءه والبحث فيه؛ لأنها دراسة متعددة الأبعاد.

### سادساً: نظرية إشباع الحاجات الوظيفية:

اقترحها إدوين إيه لوك (Locke, 1976)، وقد حددت مبدأ توافق الفرد مع البيئة، وتفسر النظرية كيف أن الرضا الوظيفي واتجاهات العمل الإيجابية الأخرى هي نتاج لإدراك الفرد بأن احتياجاته أو قيمه تتحقق أو تشبع من خلال البيئة التي يعمل فيها، وتتصف هذه الحاجات بأنها متغيرات شخصية أو فردية، في حين أن المتغيرات البيئية تعمل كعوامل معززة لإشباع هذه الحاجات والرغبات (Queiri et al, 2014).

وبناءً على هذه النظرية يمكن أن تعد الحياة سلسلة من عمليات التوافق التي يقوم فيها الفرد بتعديل سلوكه والاستجابة للمواقف المختلفة في الحياة لإشباع حاجاته ورغباته؛ وهنا تظهر قدرة الفرد على أن يتكيف مع بيئته ويتوافق توافقاً سليماً مع بيئته الاجتماعية أو المهنية أو مع ذاته... إلخ. والتوافق هنا عملية معقدة إلى حد كبير تتضمن عوامل نفسية وجسمانية واجتماعية عديدة (الداهري، ٢٠١٥؛ طه، ١٩٨٦).

وتشير نظرية المواءمة (التوافق) بين الفرد والبيئة (P-E Fit) إلى أهمية إشباع الحاجات الفردية للموظفين وتصميم وظائف تناسب قدراتهم. وتفترض النظرية أن الأفراد العاملين يشتركون في علاقات توظيف دائمة للأبد ومستقرة، ويحتاج الموظفون العاملون إلى البقاء مع صاحب العمل لفترة زمنية طويلة قبل أن يتمكنوا من استخدام وتوظيف فوائد العلاقات الإيجابية والشبكات الاجتماعية داخل المنظمة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم أو تحقيق المنافع أو تحقيق أهدافهم بسبب توقعاتهم من هذه العلاقات (Yu, 2012).

إن نظرية إدوين إيه لوك (Locke, 1976) تعد أشهر نموذج للإشباع الوظيفي؛ إذ تقوم هذه النظرية على الفرق بين ما يريده الفرد من خلال وظيفته وبين ما هو كائن بالفعل (Chenomona et al, 2013). وتعتبر مواءمة الاحتياجات مقابل الإسهامات أو ما توفره المنظمة (Needs-supplies Fit) عن مدى التوافق والانسجام بين الاحتياجات والرغبات لدى الفرد، وما تعرضه المنظمة أو ما توفره لإشباع هذه الحاجات مؤشر على قدرة الفرد على إشباع احتياجاته من الوظيفة التي يؤديها داخل المنظمة، ومدى قدرة المنظمة على إشباع رغبات واحتياجات الفرد؛ أي أن ما توفره المنظمة من رواتب وأجور ومزايا ودعم معنوي يفي باحتياجات الفرد.

#### سابعاً: نظرية الضغط - الحاجة (Need-Press Theory):

لقد صمم موراي (Murray, 1938) نظرية الضغط-الحاجة (Need-Press Theory) وهي تقرر أن الضغوط البيئية يمكن أن تسهل أو تعوق الحاجات الفسيولوجية والسيكولوجية للأفراد بما يؤثر في درجة توافقهم (عواد، ٢٠٠٢).



وهناك نظريات أخرى تفسر التوافق بين الفرد وبيئة العمل مثل نظرية فيستنغر في المقارنة الاجتماعية (Festinger's Theory of Social Comparison, 1954)، ونظرية هيدرز في حالة التوازن (Heider's balanced State Theory, 1958)، ونموذج التشابه-الانجذاب (The Similarity-Attraction Paradigm) لبايرن (Byrne, 1971)، وجميع هذه النظريات تقترح أن لدى الناس حاجة أساسية للتوافق الفاعل أو الصحيح من وجهة نظرهم والذي يمكن تحقيقه من خلال التفاعل مع الأشخاص الآخرين المتشابهين أو المتماثلين كما وردت هذه النظريات في دراسة كريستوف براون وآخرين (Kristof-Brown et al, 2005).  
تقترح النظريات والنماذج البحثية السابقة أن درجة التوافق بين الأشخاص وبيئات عملهم ترتبط إيجاباً مع مخرجات الأداء المهمة على مستوى الفرد والمنظمة (Vianen et al, 2007). وقد قام الباحثان بتفصيل ذلك عند استعراض أبعاد ومستويات المواءمة بين الفرد وبيئة العمل، وارتباط المواءمة بين الفرد وهذه الأبعاد مع نتائج الأداء.

### أنواع المواءمة في بيئة العمل:

تتعدد أنواع المواءمة والتوافق في بيئة العمل والتي تشمل: المواءمة المكتملة (Supplementary Fit)، والمواءمة المتممة (Complementary Fit) كنوعين رئيسيين. وتنقسم المواءمة المكتملة إلى نوعين آخرين هما مواءمة الطلبات مقابل القدرات (Demands-abilities Fit)، ومواءمة الاحتياجات مقابل الإسهامات (Needs-supplies Fit)، والمواءمة مع قيم العمل كنوع ثالث (Work-values Fit). وتنقسم المواءمة أيضاً وفق تصورها وإدراكها إلى نوعين هما: المواءمة الفعلية أو الموضوعية (Actual Fit)، والمواءمة المدركة (Perceived Fit)، والمواءمة وفق المستوى الذي تكون فيه. وفيما يلي توضيح هذه الأنواع بالتفصيل:

**أولاً: المواءمة المكتملة (Supplementary PO fit):** وهي تحدث عندما يمتلك كل من الفرد والمنظمة الخصائص الأساسية المتشابهة أو المتطابقة أو عندما يكمل الفرد أو يزين أو يمتلك خصائص مشابهة لأشخاص الآخرين في بيئة العمل. ويدرك الأفراد

أنفسهم بأنهم متوافقون لأنهم متشابهون مع أشخاص آخرين في البيئة يمتلكون هذه الخصائص، ويحدث التوافق المكمل عندما تكمل خصائص الشخص البيئة كاملةً أو تضيف إليها ما هو مفقودٌ فيها؛ فمثلاً تقوم المنظمة التي تنقصها القدرات والمهارات الإبداعية باختيار طالبي الوظائف بناءً على مهاراتهم الإبداعية ليكملوا بخصائصهم الإبداعية والشخصية خصائص هذه المنظمة أو ما تفتقده، وهنا يحدث التوافق أو التطابق بينهما. وفي توافق الفرد مع بيئته يكون الأساس للتوافق الجيد هو نمط التوازن (التعادل) المتبادل<sup>(٢)</sup> (Mutually Offsetting Pattern) للخصائص الملائمة بين الشخص والبيئة (Sekiguchi (C), 2003). فعلى سبيل المثال إن المواءمة المكملّة ستكون عالية المستوى إذا ما كان كل من الفرد والمنظمة يمتلكان ويتبنيان القيم نفسها مثل: الاستقلالية أو الإبداع.

ويعد التوافق المكمل (التشابه في القيم والأهداف والشخصية) مهماً لسببين كما ورد في دراسة (Shin, 2005):

أ- من مدخل التشابه-الانجذاب (The Similarity-Attraction Paradigm) لبايرن (Byrne, 1971) يميل الأشخاص إلى الانجذاب إلى من لديهم مواقف إيجابية نحو الآخرين الشبيهين بهم.

ب- يميل الأشخاص المتشابهون إلى تفسير بيئتهم المشتركة مع الآخرين بطريقة متشابهة؛ وهو ما يؤدي إلى انخفاض اختلاف الدور الوظيفي وزيادة مستوى أداء الجماعة.

وتنقسم المواءمة المكملّة إلى نوعين، هما:

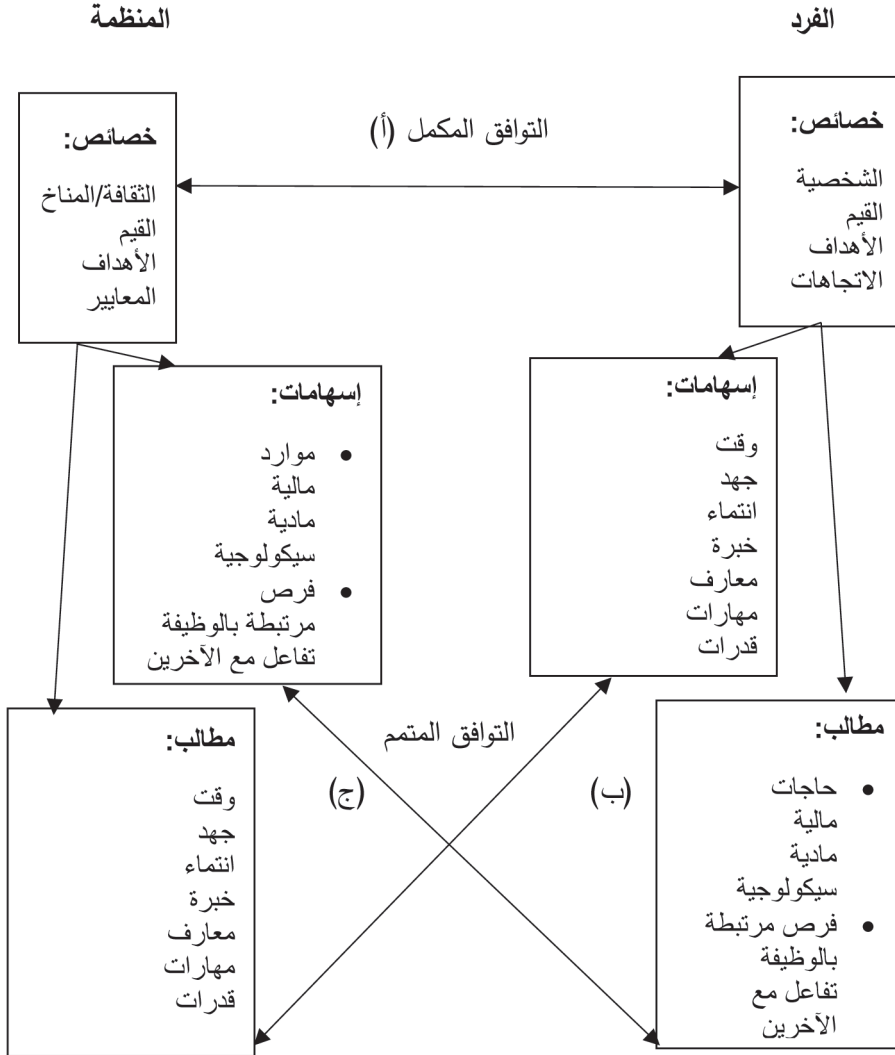
أ- مواءمة الطلبات مقابل القدرات (Demands-abilities Fit): تحدث المواءمة بين الطلبات مقابل القدرات عندما يمتلك الفرد القدرات المطلوبة التي تفي بمتطلبات الوظيفة في المنظمة التي يعمل بها؛ أي عندما يكون لدى هذا الفرد القدرات المطلوبة لمقابلة والإيفاء باحتياجات أو طلبات بيئة العمل. وفي هذه الحالة فإن هذه القدرات يمكن أن تشمل: أي مهارات أو قدرات أو معارف أو الوقت والجهد التي يمتلكها الفرد حتى يفي بمتطلبات وتحديات بيئة العمل مثل: توقعات الدور الوظيفي المرتبطة بعمل معين أو سرعة إكمال وإنجاز مشروع ما... وغيرها (Sekiguchi (C), 2003; Arbour et al, 2014).

ب- مواءمة الاحتياجات مقابل الإسهامات (Needs-supplies Fit): وتعرف على أنها التوافق والانسجام بين الاحتياجات والرغبات والخيارات المفضلة لدى الفرد، وما تعرضه المنظمة أو ما توفره لإشباع هذه الحاجات (Arbour et al, 2014; June and Mahmood, 2011). وتعمل بيئة العمل هنا على توريد (إمداد) الأفراد العاملين بالموارد المالية والطبيعية والنفسية، بالإضافة إلى فرص النمو المتعلقة بالمهام والتفاعلات البينشخصية المطلوبة من قبل الأفراد في بيئة العمل (Sekiguchi (C), 2003). وعندما تحقق هذه الموارد البيئية حاجات الفرد يتم الوصول إلى توافق الاحتياجات مقابل الإسهامات (Needs-supplies Fit)، ومن ناحية أخرى فقد تطلب البيئة مساهمات من قبل الأفراد من حيث الوقت والجهد والالتزام والمعارف والمهارات والقدرات (Sekiguchi (C), 2003). وباختصار شديد، يحدث توافق الاحتياجات مقابل الإسهامات (Needs-supplies Fit) عندما تشبع بيئة العمل في المنظمة حاجات الشخص أو رغباته أو تفضيلاته.

ويمكن أن نميز بين النوعين السابقين بالقول إن مواءمة الاحتياجات مقابل الإسهامات تشير إلى درجة إشباع بيئة العمل لحاجات ورغبات أو تفضيلات الفرد، وتهتم الحاجات برغبات وأهداف وقيم ومصالح أو اهتمامات وتفضيلات الفرد. في حين تعكس الإسهامات المعززات والفوائد والعوائد والمنافع التي توفرها بيئة العمل كأن تزود إحدى المنظمات موظفيها بالمكافآت المالية التي يرغبون فيها، وفي هذه الحالة يتصور الموظفون المنظمة بأنها تشبع حاجاتهم وتلبي رغباتهم الخاصة، وهو ما يستثير اتجاهات إيجابية نحو المنظمة.

الشكل رقم (٣-٢)

نموذج كريستوف (Kristof) للتوافق المكمل والمتمم بين الفرد والمنظمة



المصدر: عواد، عمرو محمد أحمد. (٢٠٠٢م). أبعاد ونتائج التوافق بين الفرد والمنظمة: دراسة تطبيقية على قطاع الدواء العام. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ١٦ (٣): ص ٣٤٢.

يشير الشكل السابق (النقطة أ) إلى أن خصائص الفرد المتمثلة بالشخصية والقيم والأهداف والاتجاهات تكمل أو تزين أو تطابق خصائص المنظمة المتمثلة بالثقافة والمناخ التنظيمي والقيم والأهداف والمعايير، وأن ما يسهم به الفرد من وقت وجهد ومهارات وقدرات يفي باحتياجات المنظمة، وما توفره المنظمة من موارد مالية وفرص تطوير وظيفي وتفاعل اجتماعي يفي باحتياجاته (فكل واحد منهما يكمل الآخر). كما يتضح من الشكل (النقطتين ب، وج) أن مطالب الفرد تتم مطالب المنظمة ويسد فراغاً كبيراً فيها من خلال امتلاكه المهارات والقدرات المتممة التي تساعد المنظمة على أداء مهامها وإنجاز أنشطتها وتحقيق أهدافها، وقيام المنظمة بتوفير مكافآت وتعويضات مالية تفي بمتطلبات الفرد وتشبع حاجاته ورغباته.

لقد وظفت الدراسة الحالية التوافق المكمل والمتمثل بالنوعين السابقين للتعرف على مدى إدراك توافق الموظف مع الوظيفة التي يعمل بها؛ وذلك لما تعكسه مدى ارتباط وانسجام الموظف في وظيفته وبلورة ذلك من خلال صياغة بعض الأسئلة التي تقيس هذا التوافق بشكل مباشر استناداً إلى الدراسات السابقة في هذا المجال وتحديدًا الدراسات العربية.

**ثانياً: المواءمة المتممة (Complementary PO fit):** وتحدث عندما يمتلك كيانٌ واحدٌ (الفرد أو المنظمة) الخصائص التي يحتاج إليها الكيان الآخر. إن المواءمة المتممة ستكون عالية المستوى عندما يمتلك الفرد العامل المهارات التي تحتاج إليها المنظمة لأداء عمل معين أو إذا ما قامت المنظمة بتوفير مكافآت أو تعويضات مادية (رواتب وأجور) التي يحتاجها أو يرغب فيها الفرد العامل (Arbour et al, 2014).

ويعتمد كل نوع من أنواع المواءمة السابقة على خصائص مختلفة مثل: القيم، الأهداف، السمات الشخصية، الحاجات والقدرات (Kristof-Brown et al, 2012; June and Mahmood, 2011).

### ثالثاً: المواءمة مع قيم العمل (Work-Values Fit):

هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بقيم العمل؛ فقد تم وصفها على أنها سلوكيات عمل مقبولة، وينظر إليها على أنها انعكاسات لأهمية العمل بالنسبة للفرد، وهي بشكل عام متعلقة بأخلاقيات الأعمال. وقد أقرت العديد من الدراسات أن القيم هي أهم عناصر

الثقافة التنظيمية. وبعبارة أخرى، فإن القيم هي العنصر الأولي أو الأساسي الذي تتعاقب بعده العناصر الثقافية الأخرى؛ فعندما يشترك أعضاء المنظمة في القيم فإنهم يشكلون أساساً للمعايير أو التوقعات الاجتماعية وأنماط السلوك (عواد، ٢٠٠٢).

تحدد القيم مفاهيمياً على أنها عنصر السلوك المهني، ومن بين العديد من المفاهيم فإن قيمة العمل باعتبارها عنصراً من عناصر السلوك المهني هو المفهوم السائد والذي ينظر إلى قيم العمل على أنها الخيارات المفضلة لدى الأفراد، والتي تقوم بتوجيههم نحو سلوكيات واتجاهات معينة تتعلق بالعمل، بدلاً من أن تعرف قيمة العمل على أنها أهمية أو مغزى والتي يضعها الأفراد على الجوانب أو النواحي المتعلقة بالعمل؛ حيث تعرف هذه القيم وفقاً للدرجة النسبية والخيارات المفضلة تجاه الأوجه العديدة المتعلقة ببيئة العمل، وعلى سبيل المثال إذا ما فضل الفرد عملاً ممتعاً ويشكل تحدياً بالنسبة له يمكن أن نفترض أن الفرد يحمل قيمة عمل جوهريّة (Queiri et al, 2014) (Intrinsic Value).

وقد اختلف العديد من الباحثين في تحديد مفهوم توافق القيم لدى الأشخاص؛ فقد عامل بعض الباحثين القيم على أساس أنها تفضيلات وتصورات الأشخاص للثقافات التنظيمية، في حين استخدم باحثون آخرون قيم الأشخاص الجوهرية على أنها المصطلح الرئيسي في بحوث توافق القيم (Vianen et al, 2007).

ويشير إدواردز (Edwards, 1996) أن القيم تمثل الرغبات الشعورية لدى الشخص، وتشمل التفضيلات والاهتمامات والدوافع والأهداف (Vianen et al, 2007). وقد تم تعريفها على أنها «حالات وأهداف وأشياء أو سلوكيات مرغوب فيها تتجاوز مواقف محددة، وتطبق كمعايير قياسية للحكم على الاختيار بين أنماط بديلة للسلوك» (Vianen et al, 2007). ويعرفها روكيتش (Rokeach, 1973) على أنها «معتقدات ثابتة نسبياً بشأن تصرف أو سلوك معين مفضل شخصياً أو اجتماعياً» (عواد، 2002)، ويضيف روكيتش (Rokeach, 1973) أن القيم تمثل المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو مواضيع، مواقف، معتقدات، تقويمات، أحكام، تبريرات، مقارنة النفس بالغير ومحاولة التأثير في الغير أيضاً (الطجم والسواط، ٢٠٠٣). كما ينظر إليها أورولي وآخرون (O'Reilly et al, 1991) باعتبار أنها «معتقدات معيارية داخلية يمكن أن توجه السلوك» (عواد، ٢٠٠٢). وقد اقترح أورولي وآخرون (O'Reilly et al, 1991) أن القيم يمكن أن تكون ذاتية أو اجتماعية، وتعتمد على السياق الاجتماعي والثقافي للفرد.

(et al, 1991) أن الانسجام بين قيم الفرد وقيم المنظمة يمثل صلب أو جوهر التوافق بين الفرد والمنظمة (عواد، ٢٠٠٢).

وقد أشار رويينز وجج (Robbins and Judge, 2013) أن الناس أو الأفراد الذين يعملون في وظائف أو فئات وظيفية متشابهة (المديرين التنفيذيين، أعضاء النقابات والاتحادات، الآباء، الطلاب على سبيل المثال) لديهم قيم متشابهة.

وقد بين ساجي وأليزور (Sagi and Elizur, 1996) أن الناس يميزون القيم اعتماداً على معيارين اثنين هما: مجال الحياة، ووسيلتها. ويشير مجال الحياة إلى نطاق أو مجال الحياة الذي تلازمه القيم، مثل الحياة بشكل عام، العمل، الثقافة، الرياضات، والدين. أما الوسيلة فتشير إلى كون القيمة وسيلة أم لا، انفعالية أم معرفية، وضمن كل مجال حياة تم تمييز القيم: الوسييلية والانفعالية والمعرفية. وضمن كل سياق عمل تمت تسمية القيم بقيم العمل، ويختلف الأشخاص فيما يتعلق بالأهمية التي يعطونها لمخرجات معينة يمكنهم الحصول عليها في سياق العمل (Vianen et al, 2007).

أما القيم الوسييلية فهي قيم عمل تتعلق بالحصول على غايات مرغوب فيها، وتشير إلى منافع العمل، وأمن العمل، والنجاح في العمل. أما قيم العمل المعرفية فهي تلك القيم المرتبطة بنظام المعتقدات حول السلوكيات المناسبة، وتشير إلى التوسع في آفاق الشخص ومساهماته في المجتمع والحصول على عمل ذي معنى (أهمية). في حين أن قيم العمل الانفعالية ترتبط بالمشاعر والعواطف وتشير إلى السعادة والعلاقات الإنسانية الجيدة والصدقات في العمل (Vianen et al, 2007).

إن القيم تمثل الإطار العام لسلوك الفرد داخل التنظيم؛ فهي تؤثر في إدراك الموظفين لمدى كفاءة الأسلوب الإداري المتبع، الأنماط القيادية للتنظيم، واجبات ومسؤوليات الأفراد والجماعات، ومن ثم تحديد نمط السلوك المتبع (الطجم والسواط، ٢٠٠٣).

إن الأفراد الذين لا يتوافقون مع المنظمة في القيم يشعرون بالاغتراب التنظيمي والمحصلة هي الرغبة في ترك العمل (عواد، ٢٠٠٢). وقد ركزت الدراسة الحالية على مدى إدراك توافق الفرد من منظور القيم أو مدى التشابه والانسجام والتقارب في القيم الشخصية وقيم

العمل مع المنظمة والمشرّف المباشر والزملاء أو فريق العمل؛ وذلك لما تشكّله القيم من فهم أعمق للمعتقدات الشخصية وما يؤمن به الموظفون في بيئة العمل أو ما يفضلونه.

#### رابعاً: المواءمة المدركة والفعلية:

ويطلق عليه أحياناً التوافق المباشر وغير المباشر وينقسم إلى نوعين:

١- المواءمة المدركة (Perceived Fit): وتعني الحكم بأن الشخص يتوافق بشكل جيد مع بيئة العمل (Sekiguchi (C), 2003). ويتم قياسها من خلال سؤال الأفراد صراحةً إلى أي درجة يعتقدون بوجود التوافق بينهم وبين البيئة التي يعملون بها؛ وباستخدام هذا التصور يقال إن هناك توافقاً جيداً يحدث ما دام وجوده مدركاً من قبل الأفراد، وبغض النظر عما إذا كان لدى الفرد خصائص شبيهة أو تكمل أو يتم إكمالها من خلال البيئة<sup>(٣)</sup>.

ويصنف اتجان (Chan, 1996) توافق الشخص-البيئة المدرك إلى نوعين، هما: المدرك ذاتياً والمدرك لدى الغير. ويشير التوافق المدرك ذاتياً إلى تصورات الشخص لجودة توافقه مع بيئة العمل، في حين يشير التوافق المدرك لدى الغير إلى تصورات الآخرين لجودة توافق الشخص موضع الاهتمام مع بيئة عمله (Shin, 2005).

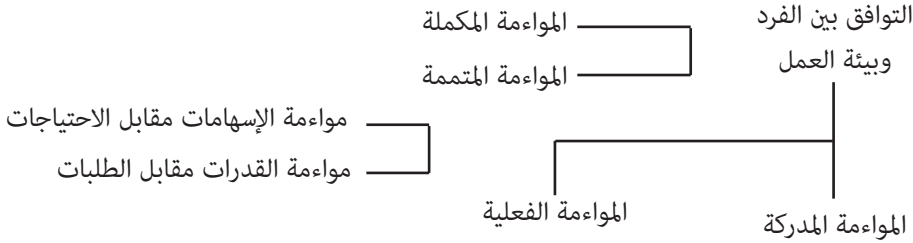
٢- المواءمة الفعلية (Actual Fit) أو الموضوعية (Objective Fit): وتعني المقارنة بين الخصائص الشخصية والبيئية وتقديرها بشكل مستقل، ويتم قياسها بمقارنة تلك الخصائص على مستويين، وهما المستوى الشخصي والبيئي (Sekiguchi (C), 2003).

ويشير بعض الباحثين إلى أن التوافق المدرك يعد مؤشراً أفضل للتنبؤ بالسلوك من التوافق الفعلي (Shin, 2005). ويوضح الشكل رقم (٢-٤) باختصار أنواع التوافق بين الفرد وبيئة العمل.



الشكل رقم (٢-٤)

العلاقة بين أنواع التوافق بين الفرد وبيئة العمل



Source: Sekiguchi, Tomoki (B).(2004).Person-organization Fit and Person-job Fit in Employee Selection: A Review of the Literature. Journal of Managerial Psychology. 54(6):P181.

يوضح الشكل السابق الأنواع الرئيسة للمواءمة بين الفرد وبيئة العمل، والتي تشمل المواءمة المكتملة بفرعيها (مواءمة الإسهامات مقابل الاحتياجات ومواءمة القدرات مقابل الطلبات)، والمواءمة المتممة. كما يبين الشكل النوع الرئيسي الثاني المدرك من قبل الفرد والفعلي (الموضوعي) الذي يتم تقييمه.

خامساً: المواءمة وفق المستوى الذي تكون فيه:

ويشير إلى المستوى الذي يكون تحليل التوافق على أساسه، وينقسم إلى نوعين كما ورد في دراسة (Tepeci, 2011):

١- التوافق على مستوى الفرد (Individual-level fit): ويتضمن هذا المستوى من التوافق تقييم الأفراد لقيمهم الخاصة مقارنةً بإدراك الأفراد لما له قيمة في المنظمة. ويركز هذا المستوى عند حساب التوافق على الفرد باعتباره وحدة للتحليل.

٢- التوافق المتبادل (المتقاطع) مع الزملاء (Cross-level fit): هو مجموع إدراكات العاملين للمنظمة لتشكّل صورتها أو شخصيتها التنظيمية، ثم مقارنة القيم المفضلة للأفراد العاملين بهذا المجموع. وفي هذا المستوى يفترض أن تكون خصائص المنظمة

متجانسة، وعند استخدام المجموع يجب أن تكون مصداقية التصنيف بين استجابات الأفراد تساوي أو أكبر من (0.70).

وتؤكد كريستوف (Kristof, 1996) أن استخدام نتائج المجموع لقياس حاصل التوافق بين الشخص والمنظمة من الممكن أن يكون أكثر صدقاً (صلاحيةً)، وذلك لأنه عندما يتم قياس المتغيرات من خلال الإدراك، فإن المجموع على الأرجح سيكون قريباً من الهدف «واقعياً» للخصائص التنظيمية. وقد أكد نيسبيت وروس (Nisbett and Ross, 1980) أن القياس على مستوى الفرد مناسب لأن إدراكات الأفراد للواقع توجه تقييماتهم الإدراكية وردود أفعالهم نحو مواقف محددة. وقد اقترحت كريستوف (Kristof, 1996) أن التوافق على مستوى الفرد من الممكن أن يكون له تأثير أقوى على متغيرات نتائج الأداء من التوافق مع مجموع إدراكات العاملين للمنظمة لأن الاختلافات على مستوى الفرد أكثر واقعيةً بالنسبة للفرد كما وردت آراء هؤلاء في دراسة (Tepeci, 2011).

وقد قامت الدراسة الحالية بالتركيز على مدى إدراك توافق الفرد مع وظيفته على هذين المستويين من خلال سؤاله بشكل مباشر عن مدى توافقه مع وظيفته، وسؤاله بشكل غير مباشر عن مدى التوافق المقطعي أو التبادلي للزملاء (مجموع إدراكات العاملين) مع وظائفهم بحكم خبراتهم وتجاربهم السابقة.

### أبعاد ومستويات المواءمة بين الفرد وبيئة العمل:

إن الافتراض الأساس لأبحاث ودراسات المواءمة هو أن النتائج هي محصلة التفاعل بين الأفراد وبيئات العمل التي يعملون بها حيث توجد المواءمة الجيدة بشكل فمطي<sup>(4)</sup> وينتج عنها عوائد جيدة بالنسبة للأفراد (Jansen and Kristof-Brown, 2006). وتشمل هذه التفاعلات: تفاعل الفرد مع المنظمة، تفاعل الفرد مع الزملاء، تفاعل الفرد مع فريق العمل، تفاعل الفرد مع مديره المباشر، تفاعل الفرد مع ذاته، وتفاعله مع الوظيفة؛ مما ينتج خبرات كلية مدركة لدى الأفراد لدرجة توافقهم والعوائد لارتباط هذا التوافق مع مخرجات الأداء العديدة على مستوى الفرد والمنظمة.

## أولاً: المواءمة بين الفرد والمنظمة:

يؤكد بولمان وديبل (Bolman and deal, 2013) أن الناس والمنظمات يعتمد بعضهم على بعض، غير أن المنظمات تعمل لخدمة احتياجات أصحاب المصالح فيها. إن المواءمة بين الفرد والمنظمة تفيد الاثنين معاً، ويحتاج الأفراد إلى الشعور بالرضا وأن لهم تأثيراً، وتحتاج المنظمات إلى أفراد مبدعين وذوي دافعية عالية كما ورد في دراسة (Polinar, 2014).

ويركز توافق الفرد والمنظمة على أهمية التوافق بين العمال أو الموظفين وعمليات العمل وأهمية خلق هوية تنظيمية عن طريق مأسسة القيم الملائمة التي تتغلغل في ثقافة المنظمة (Morley, 2007).

وتعرف كريستوف (Kristof, 1996) التوافق بين الفرد والمنظمة بأنه تطابق القيم بين الفرد والمنظمة (Polinar, 2014). ويضيف سيكي قوتشي (Sekiguchi, 2004) وجدج وفيريس (Judge and Ferris, 1992) أن هذه المواءمة هي المطابقة بين الفرد وخصائص المنظمة (Polinar, 2014). ويشير شن (Shin, 2005) إلى أن توافق الشخص والمنظمة يعني التشابه بين خصائص الفرد (الشخصية، القيم، الأهداف) وتلك الخاصة بمنظمتها (ثقافتها، قيمها، أهدافها، قوانينها).

وقد عرفها مجموعة من الباحثين بأنها التوافق بين قيم الشخص وقيم المنظمة (Shin, 2005). وقد تم تعريف توافق الشخص والمنظمة على مستوى الفرد إجرائياً بأربع طرق، كما وردت في دراسة (Shin, 2005) هي:

١- **تطابق القيم:** ويشير إلى مدى التشابه في القيم بين الفرد والمنظمة (Memon et al, 2014). وهو جانب حيوي من هذا التوافق؛ لأن القيم خصائص مستقرة ودائمة للأفراد. وتجدر الإشارة إلى أن معظم الأبحاث والدراسات قد ركزت على توافق القيم بوصفها بعداً أساسياً للتوافق بين الشخص والمنظمة (Merecz and andysz (B), 2012).

٢- **التوافق بين أهداف الأفراد وأهداف منظماتهم:** ويشير إلى مدى التشابه بين أهداف الأفراد الشخصية مقارنةً بأهداف المنظمة (Memon et al, 2014). وقد قام العديد من الباحثين باستخدام انسجام الأهداف الفردية مع أهداف القادة التنظيميين وزملاء العمل لمعالجة مفهوم التوافق بين الفرد والمنظمة (عواد، ٢٠٠٢).

٣- التطابق بين تفضيلات الفرد أو حاجاته ونظم التنظيم والهيكل التنظيمي: فالفرد يكون راضياً عن عمله عندما تكون سياسات المنظمة أو هيكلها التنظيمي يفي باحتياجاته وتفضيلاته (Farzaneh et al, 2014).

٤- التطابق بين شخصية الفرد وشخصية المنظمة: أو ما يعبر عنه بالمناخ التنظيمي الذي يشير إلى مجموعة الخصائص والصفات التي تميز منظمة ما عن بقية المنظمات. فلكل منظمة ثقافتها الخاصة وتقاليدها وطرق عملها التي تشكل مجموعها المناخ السائد بها؛ فبعض المنظمات توصف بأنها شعلة نشاط وأخرى جامدة وثالثة إنسانية وهكذا. وتتميل أي منظمة لجذب العاملين المناسبين لمناخها، فكما يمكن للناس أن يختاروا الذهاب إلى مناخ جغرافي معين كالبحر والجبل والصحراء، فإنهم يختارون المناخ التنظيمي الذي يفضلونه (الخضرا وآخرون، ٢٠١٠).

وتؤكد ذلك دراسة كريستوف (Kristof, 1996) التي وصفت التوافق بين الفرد والمنظمة بأنه الترابط بين الأهداف الفردية والتنظيمية، وبين التفضيلات أو الحاجات الفردية والهياكل أو النظم التنظيمية (أنظمة المنظمة)، وبين شخصية الفرد والمناخ التنظيمي (Farzaneh et al, 2014).

وقد عرفه أوريلي وآخرون (O'Reilly et al, 1991) إجرائياً أيضاً على أنه التوافق بين تفضيلات الأشخاص للثقافة التنظيمية والثقافات الحالية لمنظماتهم (Shin, 2005).

ويرى شنايدر (Schneider, 1987) صاحب نموذج الجذب والاختيار والاستنزاف (Attraction-selection-attrition ASA) الذي تم عرضه سابقاً، أن الموظفين يختارون مراكزهم الوظيفية التي ينجذبون إليها بدلاً من أن يوكل إليهم بهذه المهام أو تعرض عليهم هذه الفرص الوظيفية. وينجذب الأفراد إلى هذه المنظمات التي يوظفون فيها، ويتم الاحتفاظ بهم إذا ما كان هناك مواءمة، ومن الممكن أن يحدث ترك العمل عند غياب المواءمة بين الفرد والمنظمة (Polinar, 2014). ويرى ماكولج وتيربان (McCulloch and Turban, 2007) أن الإيفاء باحتياجات الفرد (الموظف) قد يؤدي إلى تكون المواءمة بين الموظف والمنظمة (Polinar, 2014).

وتعرف المواءمة بين الفرد والمنظمة بأنها التوافق بين الناس والمنظمات بكاملها. وتلخص كريستوف (Kristof, 1996) مفاهيم متعددة للمواءمة بين الشخص والمنظمة، وهي تتضمن المواءمة المكتملة (Supplementary PO fit) التي تعني التشابه بين الشخص أو الفرد والمنظمة. والمواءمة المتممة (Complementary PO fit) تعبر عن العلاقة بين الطلبات مقابل القدرات Demands-abilities relationship، وقد تم عرضها سابقاً في الجزء الخاص بالأنواع. ويضيف بعض الباحثين بعداً ومفهوماً آخر للتوافق بين الفرد والمنظمة وهو التماثل أو التطابق مع المنظمة (Identification with the organization) الذي يعرف على أنه تحديد مدى تطابق الفرد أو اندماجه مع المنظمة ككيان اجتماعي أو مجموعة اجتماعية؛ أي إلى أي مدى يندمج الفرد اجتماعياً مع المنظمة وهو ما عده بعض الباحثين نوعاً من أنواع الالتزام التنظيمي (Merecz and andysz (B), 2012).

وقد اقترح كابل وديروي (Cable and DeRue, 2002) نموذجاً ثلاثي الأبعاد لتطابق القيم بين الفرد والمنظمة، والفرد والعمل (مواءمة الاحتياجات مقابل ما توفره المنظمة Needs-supplies Fit)، والفرد والعمل أيضاً (مواءمة الطلبات مقابل القدرات Demands-abilities Fit) كما ورد في دراسة (Sekiguchi (A), 2007).

وتفسر كريستوف براون (Kristof, 1996) أنه بالإمكان تعريف توافق الشخص والمنظمة من منظور كلي يمكن فيها استبدال المنظمة بأنواع أخرى للتوافق من مثل: الوظيفة، والبيئة، والزلاء... إلخ؛ وذلك لإمكانية الاستدلال على التوافق من منظور شامل ومتعدد الأبعاد. وتضيف بأن توافق الشخص والمنظمة مفهوم يرتبط بمفهوم لي وين الأساسي (Lewin, 1935) لتوافق الشخص والبيئة، الذي ينص على أن سلوك الفرد دالة ممزوجة من الشخص والبيئة (June and Mahmood, 2011).

إن الباحثين الأكاديميين والممارسين لا يختلفون في قياس مفهوم التوافق (المواءمة) بين الفرد والمنظمة فحسب، ولكنهم يختلفون أيضاً في الشروط والتوقيت اللذين ينبغي أن يستخدما في البيانات التي سوف يتم فيها تطبيق أو البحث في هذا المفهوم (Arbour et al, 2014). وهذه إحدى مصادر مشكلة الدراسة الحالية والمتمثلة بصعوبة قياس المواءمة في السياق والثقافة السعودية، وتحديدًا على موظفي الخدمة المدنية.

وقد أصبح تطابق القيم بين الفرد والمنظمة مقبولاَ كثيراً لدى الباحثين على أنه التعريف الإجرائي المعروف لتوافق الشخص والمنظمة (Morley, 2007) (Person-organization Fit). هذا وقد تبنت الدراسة الحالية التعريف الإجرائي لتوافق الفرد والمنظمة على أنه توافق قيمي وثقافي وتأخذ هذا البعد بعين الاعتبار إضافةً إلى أبعاد أخرى مثل توافق الأهداف، وتكافؤ احتياجات الأفراد وأنظمة المنظمة، ومدى تطابق شخصيات الأفراد مع شخصية المنظمة أو المناخ التنظيمي السائد فيها.

ويذكر ويسترمان وفانكا (Westerman and Vanka, 2005) أن توافق الفرد والمنظمة يعتمد على فرضية أن اتجاهات وسلوك ومخرجات العمل الأخرى على مستوى الفرد لا تنتج عن الشخص أو بيئة العمل بشكل مستقل أحدهما عن الآخر، ولكنها تنتج من العلاقة بين الاثنين معاً (Morley, 2007). وفي هذا تأكيد على أثر ووجود أبعاد أخرى في التفاعل بين الفرد وبيئة العمل غير بعد توافق الفرد والمنظمة، ألا وهي توافق الفرد ومجموعات العمل (P-G Fit)، المواءمة بين الشخص أو الفرد مقابل العمل (P-J Fit)، والمواءمة بين الشخص مع الناس أو الزملاء (P-P Fit)، والمواءمة بين الشخص والمشرف المباشر في العمل (P-S Fit).

ويؤكد العديد من الباحثين والممارسين أن توافق الشخص والمنظمة هو العامل الرئيس للمحافظة على قوة العمل المرنة والملتزمة والضرورية في بيئة أعمال تنافسية وسوق العمل الضيق (Farzaneh et al, 2014; Sekiguchi (C), 2003; (5) (Tight Labor Market). ويوضح الشكل رقم (٢-٣) السابق نموذج كريستوف (Kristof, 1996) للتوافق بين الفرد والمنظمة كما ورد في دراسة (عواد، ٢٠٠٢).

### ارتباط المواءمة بين الفرد والمنظمة مع نتائج الأداء:

يشير دليل الأبحاث العملي على أن المستوى المرتفع من توافق الشخص والمنظمة يرتبط بعدد من المخرجات الإيجابية مثل: اتجاهات الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي. وقد تبين أيضاً أن توافق الشخص والمنظمة يتنبأ بنوايا ترك الوظيفة والدوران الوظيفي. ويرتبط أيضاً بسلوكيات اجتماعية إيجابية مثل سلوك المواطنة التنظيمية، وعمل الفريق المعلن عنه ذاتياً، والأداء السياقي، وقد وجد أن هناك ارتباطاً بين توافق الشخص والمنظمة مع أداء

العمل المعلن عنه ذاتياً، والمقاييس الموضوعية لأداء العمل كما وردت نتائج هذه الأبحاث في دراسة (Sekiguchi (C), 2003).

وقد تم النظر في الوصول إلى مستوى أو درجة مرتفعة من توافق الشخص-المنظمة في الكثير من الإدارات على أنه مرغوب فيه من حيث المخرجات الإيجابية المرتبطة بالعمل، وبشكل خاص في سياق سوق العمل الضيق والمنافسة على جذب المواهب. وفي الثقافة التنظيمية الداعمة، فقد طالب به العديد من الممارسين لدوره وأثره المحتمل في العديد من الأمور في بيئة العمل مثل: نوايا البحث عن عمل، والرضا الوظيفي والمهني، والضغط النفسي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، واكتساب والمشاركة بالمعرفة، والسلوك الأخلاقي، والتعريف التنظيمي، والأداء الوظيفي، والدوران الوظيفي (Sekiguchi (C), 2003).

وقد أشارت بعض الدراسات أن توافق الفرد والمنظمة يزيد من احتمالية قدرة الأفراد على البقاء والاستقرار في المنظمة كما ورد في دراسة (Memon et al, 2014). ويؤكد ذلك ما أشار إليه ستاركس (Starks, 2007) إلى أن التوافق مع المنظمة يؤدي إلى الاحتفاظ بالعاملين (Cloutier et al, 2015)، كما أن توافق الشخص مع الوظيفة والمنظمة (Person-Job-Organization Fit) يؤدي إلى ولاء وبذل مجهود أكبر من قبل الموظف (Cloutier et al, 2015).

وفي عرض التحليل المعمق الذي قام به هوفمان وويهر (Hoffman and Woehr, 2006) للعلاقة بين توافق الشخص-المنظمة والمخرجات السلوكية، فقد أشارا إلى أن توافق الشخص-المنظمة يرتبط بدرجة ضعيفة إلى متوسطة مع الأداء الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية والدوران الوظيفي. وقد وجدت كريستوف براون وآخرون (Kristof-Brown et al, 2005) في تحليلهم المعمق والأكثر حداثة أن توافق الشخص-المنظمة له ارتباطات قوية مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وارتباط متوسط مع نوايا ترك العمل. وقد كانت العلاقة بين توافق الشخص-المنظمة والأبعاد الاتجاهية مثل الرضا عن الزملاء والرضا عن الرؤساء والثقة في الإدارة متوسطة، في حين كان الارتباط مع الرضا التنظيمي أعلى بكثير (Sekiguchi (C), 2003; Tepeci, 2011).

وقد أشارت الدراسات إلى أن درجة التوافق بين الفرد والمنظمة ترتبط بالعديد من نتائج الأعمال الإيجابية سواء على المستوى الفردي (ارتفاع الرضا الوظيفي وانخفاض دوران العمل) أو التنظيمي (الإنتاجية والفعالية) كما ورد ذلك في دراسة (عبدالعال، ٢٠١٠).

ويرى قودمان وفينتيك (Goodman and Svyantek, 1999) أن التوافق بين الشخص والمنظمة يرتبط بالعديد من المتغيرات التي تشمل: قرارات اختيار الوظيفة من قبل المرشحين للعمل في المنظمة، عملية الجذب للمرشحين، قرارات الاختيار التي اتخذها القائمون بعملية الاستقطاب ومقابلات التوظيف، طول مدة الخدمة في المنصب الوظيفي، والنجاح المهني كما ورد في دراسة (Tugal and Kilic, 2015). وتشير كريستوف براون وآخرون (Kristof-Brown et al, 2005) إلى علاقته مع السعادة النفسية للموظفين (Tugal and Kilic, 2015).

وتقترح أدبيات التطبيع الاجتماعي (Socialization) أن التعبير عن القيم والاتجاهات المتوافقة في المنظمة من قبل الأفراد يساعدهم على كسب وتسهيل دخول المنظمة، والحفاظ على العلاقات المفضلة فيها (Tugal and Kilic, 2015). وهذا يتضمن أن المواءمة تخلق مشاعر الانتماء لدى الموظفين، بينما سوء التوافق أو المواءمة يجسد مشاعر العزلة الاجتماعية. ومن خلال تجربة وممارسة التوافق؛ فإن الأفراد يستطيعون تخفيض الشعور بالتوتر من خلال ضغوط الانصياع والامتثال لأنظمة وقواعد المنظمة (Tugal and Kilic, 2015).

ومن منظور توافق القيم، فقد توصلت الدراسات إلى أن توافق القيم بين الفرد والمنظمة له تأثير طردي معنوي في كل من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، وذلك في عينات مختلفة مثل: المحاسبين في المستويات الإدارية الدنيا (Chatman, 1991)، والمسؤولين في القطاع العام (Boxx et al, 1991; Lovelace & Rosen, 1996)، وطلاب الماجستير في إدارة الأعمال والمديرين بمستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة الوسطى (O'Reilly et al, 1991)، والباحثين عن الوظائف (Cable & Judge, 1997).

### ثانياً: المواءمة بين الفرد والوظيفة:

وتعرّف مواءمة الفرد مقابل الوظيفة (P-J Fit) على أنها التوافق بين خصائص الفرد وخصائص العمل أو المهام التي تؤدي فيه (Sekiguchi (A), 2007). ويعرفها جانسين



وكريستوف براون (Jansen and Kristof-Brown, 2006) بأنها العلاقة بين قدرات الفرد ومتطلبات عمل محدد، أو العلاقة بين رغبات الفرد وخصائص عمل معين (Jansen and Kristof-Brown, 2006; Farzaneh et al, 2014). ويعرفها شن (Shin, 2005) بالتطابق بين قدرات الشخص ومتطلبات الوظيفة (Shin, 2005). وتعرف إجرائياً على أنها التوافق بين خصائص الوظيفة المدركة والمفضلة (Shin, 2005).

ويعرفها سيقى قوتشي (Sekiguchi (C), 2003) بالتوافق بين قدرات الشخص ومتطلبات الوظيفة، أو رغبات الشخص وخصائص الوظيفة (Sekiguchi (C), 2003). وقد أشار أورولي وآخرون (O,Reilly et al, 1977) إلى أن خصائص الفرد وخصائص الوظيفة متناسقان أو متناغمان (Lin et al, 2014).

إن التوافق بين الفرد والوظيفة هو عبارة عن عملية تبادل تتضمن نوعين من التوافق: مواءمة الاحتياجات مقابل الإسهامات (Needs-supplies Fit)، ومواءمة الطلبات مقابل القدرات (Demands-abilities Fit) (Lin et al, 2014).

ويذكر إدوارد (Edwards, 1991) أن هذا النوع من المواءمة يمثل علاقة كل من الطلبات مقابل القدرات Demands-abilities relationship (وهذا يعني أن هناك توافقاً بين متطلبات العمل وقدرات ومهارات ومعارف الفرد)، وعلاقة الاحتياجات مقابل ما توفره المنظمة Needs-supplies relationship (وهذا يعني أن ما توفره المنظمة من رواتب وأجور ومزايا ودعم معنوي يفي باحتياجات الفرد العامل).

وقد عبر عن ذلك أرورا (Arora, 2000) بتعريفه الذي يشير فيه إلى حجم أو مدى التطابق في الميول والرغبات والتوقعات ومساهمات الأداء للفرد العامل مع المتطلبات الوظيفية والموقفية، والتوقعات والعوائد المتاحة لعمل محدد. ويتكون توافق الشخص مع الوظيفة (Person-Job Fit) من إدراك الموظف لمدى راحته ومواءمته مع بيئة عمل المنظمة (Cloutier et al, 2015).

يعد توافق الشخص-الوظيفة الأساس التقليدي لاختيار الموظفين (Werbel and Gilliland, 1999; Farzaneh et al, 2014)؛ فقد كان الهم الأساسي في اختيار الموظفين يتعلق بإيجاد أولئك المتقدمين للعمل ممن لديهم المهارات والقدرات الضرورية للقيام

بالعمل. وقد عرف (علاقي، 2016) الاختيار في هذا السياق بأنه «العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها أن يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة». وبشكلٍ تقليدي، كان يتم تقييم توافق الشخص-الوظيفة بتحديد الطلب أو الاحتياج للوظيفة من خلال تحليل العمل (Job Analysis) الذي يحدد مهام الوظيفة الأساسية التي يؤديها المرشح لهذا المنصب الوظيفي، والمهارات، والقدرات، والمعارف المطلوبة لأداء مهام هذه الوظيفة (Sekiguchi (C), 2003).

وفي ممارسات اختيار الموظفين، تشمل إستراتيجيات توافق الشخص-الوظيفة: السيرة الذاتية، الاختبارات، المقابلات، التحقق من المعرفين، ومجموعة متنوعة من أدوات الاختيار الأخرى (Sekiguchi (C), 2003). وتعد هذه الإستراتيجيات السوابق الرئيسية التي تمارسها المنظمات للوصول إلى توافق الشخص-الوظيفة.

أما الخطوات التي يتم على أساسها اتخاذ القرار بالتعيين من قبل القائمين بعملية الاستقطاب والاختيار في المنظمات فتشمل كما وردت في دراسة (Compton et al, 2014):

- ١- طلبات التوظيف/السير الذاتية.
- ٢- المقابلات الأولية (عن طريق الهاتف، وجهاً لوجه، الإنترنت، سكايب).
- ٣- اختبار المتقدمين.
- ٤- التحقق من خلفية المتقدمين.
- ٥- مقابلة الاختيار.
- ٦- المقابلة النهائية.
- ٧- الفحص الطبي (إذا كان ضرورياً).
- ٨- اتخاذ القرار بالتعيين.
- ٩- تقديم العرض الوظيفي.
- ١٠- عقد العمل.

وبعد الدخول في المنظمة والعمل فيها قد تكون إستراتيجية تصميم العمل مساهماً آخر لإيجاد توافق الشخص-الوظيفة (Sekiguchi (C), 2003). إضافةً إلى ذلك تلعب عمليتا التطويع الاجتماعي (Socializing) والتوجيه والإرشاد الوظيفي (Orientation) دوراً في تعزيز التوافق بين الموظفين الجدد مع وظائفهم ومنظماتهم.

ومثلما تختار المنظمة الأفراد العاملين، فإن الأفراد أيضاً يركزون على اختيار المنظمة المناسبة بالنسبة لهم، والتي يرون فيها المناخ الذي يعمل على إشباع حاجاتهم وطموحاتهم. وفي عملية الاختيار يميل الفرد عادةً إلى تحريف إدراكه لذاته عند محاولته كسب قبول المنظمة والالتحاق بها؛ ويتم هذا التحريف إما بصورة لا إرادية، أو يعتمد خلق انطباع كاذب إيجابي عن نفسه، ويؤدي ذلك إلى زيادة فرصة عدم التوافق بين الفرد والمنظمة (عسكر، ١٩٩٠).

وقد كشفت دراسة أنه عقب قرار الأفراد باختيار المنظمة وقبل الالتحاق بها، فإنهم يميلون أيضاً إلى تحريف مدركاتهم من خلال إدراكهم للمنظمة التي اختاروها على أنها أكثر جاذبية مما كانوا يعتقدونه قبل قرار الاختيار. كما يميلون إلى إدراك المنظمات التي رفضوا الالتحاق بها على أنها أقل جاذبية، وهو ما يطلق عليه تخفيض التنافر المعرفي (Cognitive Dissonance) بعد اتخاذ القرار؛ ويعني ذلك تبرير اختيارهم بزيادة مشاعرهم الإيجابية للمنظمة التي اختاروها، وتخفيض مشاعرهم الإيجابية أيضاً نحو المنظمات التي لم يختاروها. وعند التحاق الأفراد بالمنظمة وممارسة عملهم بها؛ فإنهم يصبحون أقل رضىً عن قرارهم من ذي قبل، مما يؤدي إلى احتمال زيادة عدم توافقهم مع المنظمة (عسكر، ١٩٩٠).

وقد يختار الفرد مثلاً أول منظمة تقدم له الوظيفة دون سبب واضح، أو بسبب ظروفه الخاصة، أو بسبب حالة الكساد الاقتصادي السائدة والتي تؤثر في سوق العمل (عسكر، ١٩٩٠).

إن التوافق بين الشخص والوظيفة (P-J Fit) ينظر إلى التوافق بين معارف ومهارات وقدرات (KSA's) الشخص ومتطلبات الوظيفة. وإن تحليل العمل التقليدي مبني على تقييم التوافق بين الشخص والوظيفة. في حين أن التوافق بين الشخص والمنظمة (P-O Fit) يركز على التحليل على مستوى المنظمة ويأخذ بالاعتبار التوافق بين العاملين والثقافة التنظيمية وعملية التطويع الاجتماعي التنظيمية كما ورد في دراسة (Chen et al, 2013). وقد أشارت

كريستوف براون (Kristof-Brown) إلى أن أصحاب العمل يقيّمون معارف ومهارات وقدرات المرشحين غالباً في توافق الشخص مع الوظيفة (P-J Fit)، ولكنهم يقيمون الخصائص الشخصية والقيم للمرشحين في توافق الشخص مع المنظمة (P-O Fit) (Chen et al, 2013).

وقد اقترح باون وآخرون (Bowen et al, 1991) أن المنظمات المميزة تختار موظفيها على أساس كل من توافق الشخص مع المنظمة (P-O Fit) وتوافق الشخص مع الوظيفة (P-J Fit). وقد أشار راينز وقيرهارت (Rynes and Gerhart, 1990) أن توافق الشخص مع المنظمة (P-O Fit) يلعب دوراً أكثر أهمية من توافق الشخص مع الوظيفة (P-J Fit) خصوصاً في مرحلة المقابلة الشخصية؛ نظراً لأن القدرات والمهام المتعلقة بالوظيفة، والثقافة التنظيمية هي عوامل مختلفة في بيئة العمل. وهذا يعني أن توافق الشخص مع المنظمة (P-O Fit) وتوافق الشخص مع الوظيفة (P-J Fit) مفهومان مختلفان في بيئة العمل (Chen et al, 2013).

نستنتج مما سبق أن تقييم التوافق بين الفرد والمنظمة يعتمد بدرجة أكبر على القيم وسمات الشخصية والأهداف وتفضيلات الفرد أو حاجاته ومدى مطابقتها للهيكل التنظيمي أو المناخ التنظيمي لهذه المنظمة. في حين أن تقييم التوافق بين الفرد والوظيفة يعتمد بدرجة أكبر على المعارف والمهارات والقدرات لدى الشخص ومدى مطابقتها لمتطلبات ومهام هذه الوظيفة. ومن هنا فإن مقياس التوافق بين الفرد والمنظمة يختلف عن مقياس التوافق بين الفرد والوظيفة، وإن الموظفين قادرون على التمييز بين مدركات التوافق بين الفرد والمنظمة، ومدركات التوافق بين الفرد والوظيفة بناءً على خبراتهم السابقة في هذا المجال.

### ارتباط المواءمة بين الفرد والوظيفة مع نتائج الأداء:

لقد وجدت العديد من الدراسات أن توافق الشخص والوظيفة يرتبط مع متغيرات عديدة مثل الالتزام التنظيمي، والشخصية، والرضا الوظيفي، والأداء (June and Mahmood, 2011). وهناك دليل ذو أهمية لدور المستوى المرتفع لتوافق الشخص-الوظيفة على عدد من المخرجات الإيجابية؛ فقد حددت مراجعة إدواردز (Edwards, 1991) لأدبيات توافق الشخص-الوظيفة كلاً من الرضا

الوظيفي، ضغط العمل المنخفض، الدافعية، والأداء، والدوام، والاستمرار في العمل كمخرجات تتأثر إيجابياً بتوافق الشخص-الوظيفة. وقد أشار فارزانه وآخرون (Farzaneh et al, 2014) إلى أن المستوى المرتفع من توافق الفرد مع الوظيفة له العديد من النتائج الإيجابية والتي تشمل: مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي، والحضور أو الدوام، والالتزام التنظيمي.

إن المستوى المنخفض من توافق الشخص-الوظيفة يؤدي إلى التوتر، ومستوى أداء أقل، والشعور بالإحباط بين العاملين (Ilyas and Lacaze, 2013). وقد أشار ويلك وساكيث (Wilk and Sackett, 1996) إلى أنه عندما لا يحدث التوافق بين قدرات الأفراد وتعدد الوظيفة، ينتج عن ذلك أداء وظيفي ضعيف، والتفكير في الاستقالة من قبل الأفراد كما ورد في دراسة (Lin et al, 2014).

وعند تقييم توافق الشخص-الوظيفة على أنه التطابق بين ما يريده الموظف وما يحصل عليه من أداء الوظيفة، فإن ذلك يرتبط مع كل من الرضا الوظيفي، والتكيف الوظيفي، والالتزام التنظيمي المحسنة، إلى جانب خفض نوايا ترك العمل (Sekiguchi (C), 2003).

وقد أشار سيكي قوتشي (Sekiguchi, 2006) إلى أن أهم العوامل التي تؤثر في التوافق بين الشخص والوظيفة هي: الاختيار الذاتي للوظيفة من قبل المرشح، وإجراءات اختيار الموظفين من قبل المنظمة (Ilyas and Lacaze, 2013).

وقد توصل هنري (Henry, 2005) إلى أنه كلما زاد توافق الأفراد مع الوظيفة؛ فإن نية ترك العمل لديهم سوف تنخفض ويصبحون أكثر التزاماً نحو المنظمة كما ورد في دراسة (Ilyas and Lacaze, 2013). وقد أشار لن وآخرون (Lin et al, 2014) إلى أنه عندما تحتوي متطلبات الوظيفة توقعاً من قبل الفرد بتحقيق أهداف محددة، فإن الأفراد يكونون راضين نفسياً إذا قابلوا أو حققوا هذه المتطلبات الوظيفية، وهذا يؤثر في إدراكهم لمدى توافقهم مع وظائفهم. وعلى العكس من ذلك، إذا لم يحقق الأفراد متطلبات الوظيفة، فإنهم يدركون أن الوظيفة ليست متوافقة بشكل جيد بالنسبة لهم، وينتج عن هذا انخفاض أو تدني حالة السعادة لديهم، ويؤثر هذا أيضاً في إدراكهم لمدى توافقهم مع وظائفهم.

### ثالثاً: المواءمة بين الفرد وفريق العمل:

يعد توافق الفرد أو الموظف مع فريق العمل من أكثر المجالات بحثاً في توافق الفرد وبيئة العمل؛ فقد تم تقييم توافق الشخص مع الجماعة غالباً بوصفه تصوراً مباشراً للتوافق مع الفريق أو تصوراً (مفهوماً) مستقلاً مثل التوافق المعتمد على القيم. ويعتمد هذا النوع من التوافق على أنواع مختلفة وعديدة من الخصائص مثل: القيم، السمات الشخصية، والقدرات (Kristof-Brown et al, 2012). وقد تم تعريفه على أنه التطابق بين خصائص الأفراد وجماعات عملهم (Kristof-Brown et al, 2012)؛ بمعنى أنه تتم تجربة توافق الشخص مع الجماعة عندما يكون متشابهاً (متطابقاً) مع الأفراد الآخرين في جماعة عمله وذلك اعتماداً على معايير مختلفة ذات مستوى عميق مثل: القيم، الشخصية، والقدرات (Kristof-Brown et al, 2012).

وتعرف جماعة العمل «بأنها مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته» (عوض، ٢٠٠٨).

وقد عرفت كريستوف براون (Kristof-Brown, 1996) توافق الشخص مع الجماعة إجرائياً بأنه توافق الهدف بين أعضاء الجماعة أو زملاء العمل. وقد ذكرت كريستوف براون (Kristof-Brown, 1996) أن التوافق بين الفرد والجماعة يعكس الانسجام أو الملاءمة بين الفرد وجماعة عمله التي يمارس معها عملاً معيناً دائماً أو مؤقتاً. واستخدم فانكوفر وآخرون (Vancouver et al, 1994) تعريفات إجرائية متعددة لتوافق الهدف بين أعضاء الفريق في المنظمة وهي: توافق الهدف بين المشرف والتابع، وتوافق الهدف بين العضو والأعضاء الآخرين، وتوافق الهدف بين أعضاء الفريق.

وقد تم تعريف توافق الشخص مع الجماعة على مستوى الفرد بعدة طرق، وهي كما وردت في دراسة (Shin, 2005):

١- التشابه بين الخصائص الديموغرافية للشخص وتلك الخاصة بمجموعة العمل: ويتعلق هذا الجانب بمدى التشابه بين أفراد الجماعة أو الفريق من حيث: العمر، والجنس، والخبرة، ومستوى التعليم. وهذا البعد قد ركزت عليه الدراسة الحالية للتعرف على خصائص العينة الديموغرافية (العوامل المستقلة) وأثرها في أبعاد المواءمة بين

الموظف والوظيفة، والنية لترك العمل. وعلى الرغم من أنها خصائص عامة تكاد تكون سطحية الدلالة إلى حد ما استناداً إلى ما أشار إليه كريستوف براون وآخرون (Kristof-Brown et al, 2005) حيث صنفوا العوامل الديموغرافية بأنها على مستوى السطح (Surface-level) وخصائص يسهل ملاحظتها، وقد ميزوها عن الخصائص ذات المستوى الأعمق للتحليل والبحث كالقيم والأهداف.

٢- التشابه في القيم: فقد بين الباحثون أهمية توافق القيم بين الجماعة، وأثر القيم المشتركة على مخرجات الأداء لدى الشخص أو الجماعة.

٣- التشابه في السمات الشخصية: إن علاقة العامل بزملائه تتحدد بتفاعل السمات الشخصية لهم، وعن طريق هذا التفاعل تتكون جماعات غير رسمية، وتصبح لها أهداف موحدة (النحاس، ٢٠٠٨).

٤- التشابه في الأهداف.

ويهتم الباحثون بدراسة هذا التوافق على مستوى أعمق وأبعد من التشابه في الخصائص الديموغرافية مثل التشابه في القيم؛ فهناك قيم اجتماعية معينة تسود الجماعة، ويعمل الأعضاء من وحيها؛ فقد تتبع الجماعة قيم الأمانة والإخلاص في العمل والتنافس والإنتاج على مستويات راقية للأداء، ونستطيع أن نلمس حب الأعضاء لجماعتهم من خلال اتباعهم للقيم السائدة فيها (عوض، ٢٠٠٨).

تشتق الفرضية الرئيسة لتوافق القيم من نظريات التصنيف والتطابق الاجتماعي التي تنص على: «إن التشابه في الفئات الاجتماعية للأشخاص مثل: الخلفية، والاتجاهات، وأساليب الحياة ينتج الشعور بالهوية المشتركة» (Shin, 2005). علاوة على ذلك، يميل الأشخاص ذوو القيم المتطابقة إلى تصنيف وتفسير المثيرات البيئية بطريقة متشابهة (Shin, 2005).

وقد أشار قلو (Glew, 2012) إلى مواءمة الفرد مقابل الدور الوظيفي (Person-role Fit) وهي المواءمة التي تتعلق بأداء الفريق لمهامه ومسؤولياته. والمواءمة المبنية على القيم (Values-based Fit) وهي المواءمة التي تتعلق بالتفاعلات الاجتماعية بين أعضاء الفريق (Glew, 2012). وقد أوضحت بعض الدراسات أن الفرق التي تتشكل من أعضاء مختلفين

في المعارف (Knowledge)، والمهارات (Skills)، والقدرات (Abilities) أكثر فعالية من الفرق التي تتشكل من أعضاء منسجمين أو متوافقين في المعارف والمهارات والقدرات (عمرو، ٢٠٠٢).

ويذكر جانسين وكريستوف براون (Jansen and Kristof-Brown, 2006) أن هذا النوع من التوافق يركز على مهارات الانسجام والتوافق ما بين الأشخاص ومجموعات العمل التي يعملون بها (Jansen and Kristof-Brown, 2006). وتشمل البيئة الاجتماعية العلاقات بالآخرين في إطار التعامل الإنساني، الألفة، الثقافة، التبادل الفكري، المعايير الاجتماعية، القيم والعادات، الشعائر والطقوس، الأهداف العامة، والمصالح الإنسانية المشتركة... إلخ (أبو دلو، ٢٠٠٩).

وبناءً على ما سبق، فإن توافق الفرد مع الجماعة يحدث عندما يشترك الشخص بقيم أو سمات مع أعضاء الفريق (المواءمة المكتملة)، أو عندما يمتلك الشخص مجموعة من القدرات التي تساعد الفريق على أداء مهمته (المواءمة المتممة). وعلى سبيل المثال فقد نظر جاتمان (Chatman, 1989) إلى القيم كأساس لتوافق الفرد مع المنظمة بسبب طبيعتها الدائمة، وبالمقابل فقد أكد توم (Tom, 1971) وأسند التوافق المكمل على الشخصية ذاكراً أن طلاب الجامعات يفضلون منظماتٍ شبيهةً بسماتهم الشخصية. وقد أكد رايان وكريستوف براون (Ryan and Kristof-Brown, 2003) على التوافق القائم على الشخصية لأن السمات الشخصية ثابتة وأكثر قرباً من السلوك وقابلية للرؤية من القيم (Kristof-Brown et al, 2012).

بناءً على ما سبق فقد ركزت الدراسة الحالية على مدى إدراك توافق الفرد مع الزملاء أو فريق العمل الذي يعمل معه من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة تقيس هذا التوافق وهي: التشابه في القيم، والتشابه في السمات الشخصية، وتوافق الأهداف بين أعضاء الفريق.

### ارتباط المواءمة بين الفرد وفريق العمل مع نتائج الأداء:

يؤدي توافق القيم إلى خفض الجوانب السلبية لتفاعلات جماعات العمل مثل غموض الدور الوظيفي<sup>(٩)</sup>، مثيرات الإجهاد والإرهاق، والتوتر؛ والذي يؤدي بدوره إلى زيادة مستوى



الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والأداء. إضافةً لذلك، تميل القيم المشتركة بين جماعات العمل إلى تسهيل علاقات التواصل بين الموظفين من خلال تخفيض الصراع أو عدم الاتفاق بينهم (Shin, 2005).

وقد أبرزت بعض الدراسات المتعلقة بديموغرافية الجماعة (Group Demography)؛ أي تشكيل الفرق بالاعتماد على المتغيرات الديموغرافية أكثر من المتغيرات السيكولوجية إلى أن التشكيل الديموغرافي للجماعة يؤثر في الأنماط الاتجاهاتية لأعضائها مثل الارتباط أو الإخلاص للجماعة، كما أنه يؤثر في الأنماط السلوكية لأعضاء الجماعة مثل دوران العمل (عمرو، ٢٠٠٢).

ويشير (النعاس، ٢٠٠٨) إلى أن الاهتمام بإنشاء النوادي، وتشجيع النشاط الرياضي، وإقامة الرحلات والحفلات الترفيهية، يساعد على تحسين العلاقات بين العامل وزملائه، ويعمل على زيادة توافقهم.

#### رابعاً: المواءمة بين الفرد والمشرف المباشر:

لقد أبرزت الأدبيات البحثية أن هناك درجة من الانسجام والتوافق بين أزواج معينة من الأفراد في سياق بيئة العمل، وتعرف هذه بالمواءمة بين الفرد مقابل الفرد (Person-person Fit)، ومن الأمثلة عليها الانسجام أو التوافق بين المرشح للتوظيف والقائم بعملية المقابلة الشخصية، أو المشرف المباشر للعمل مع الموظف، أو الأستاذ والطالب (Jansen and Kristof-Brown, 2006).

ولقد جاء مفهوم التوافق بين الموظف والمشرف المباشر في العمل (Person-supervisor Fit) من خارج نطاق أبحاث ودراسات المواءمة؛ وذلك لأن هناك تأثيراً قوياً يمكن أن يكون لأفراد معينين على خبرات وتجارب الآخرين أو الأفراد العاملين في منظماتهم (Jansen and Kristof-Brown, 2006). وقد تضمنت الدراسة الحالية هذا البعد؛ وذلك للتعرف على درجة هذه المواءمة، ولتعرف هل هناك توافق بين الموظف ومشرفه المباشر من واقع خبرات وتجارب الموظفين العاملين في الخدمة المدنية.

ويشير (طه، ١٩٨٦) إلى أن هناك مؤشرين من مؤشرات التوافق المهني في بيئة العمل وهي: الرضا (Satisfaction)، والإرضاء (Satisfactoriness). فالرضا يشمل الرضا الإجمالي عن العمل والرضا عن مختلف جوانب بيئة عمل الفرد (مشرفه، زملائه، والشركة أو المؤسسة التي يعمل بها، وظروف عمله، وساعات عمله، وأجره، ونوع العمل الذي يشغله) كما يشمل إشباع حاجاته وتحقيق أوجه طموحه وتوقعاته، ويشمل أيضاً اتفاق ميوله المهنية وميول معظم الناس الناجحين الذين يعملون في مهنته.

أما الإرضاء فإنه يتضح من إنتاجيته وكفاءته، ومن الطريقة التي ينظر بها إليه مشرفه وزملاؤه والشركة أو المؤسسة التي يعمل بها، كما يتضح سلبياً من خلال غيابيه وتأخره، ومن الإصابات التي تحدث له، ومن عدم قدرته على البقاء في العمل لمدة طويلة، ومن عدم اتفاق قدراته ومهاراته ومتطلبات وظيفته (طه، ١٩٨٦).

### ارتباط المواءمة بين الفرد والمشرف المباشر مع نتائج الأداء:

لقد بينت دراسة وولف (Wolf, 2007) أن التوافق بين الموظف ومديره المباشر له علاقة وارتباط مع نتائج الأداء ومخرجاته في بيئة العمل مثل الرضا الوظيفي ورضا المشرف المباشر عنه. ومن منظور انسجام الأهداف، فقد توصلت دراسة فانكوفر وشميت (Vancouver and Schmitt, 1991) إلى أن كلاً من توافق الأهداف مع الرئيس وتوافق الأهداف مع زملاء العمل يرتبط ارتباطاً طردياً معنوياً مع الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي للمؤسسة، كما أن توافق الأهداف مع زملاء العمل هو المحدد الأكثر أهمية لاتجاهات العمل (عواد، 2002). وقد أثبتت دراسات أخرى أن التوافق في الأهداف مع المشرف هو المحدد الأكثر أهمية لاتجاهات العمل (عواد، ٢٠٠٢).

ويخلص الجدول رقم (٢-٣) أنواع التوافق بين الفرد وبيئة العمل التي تحاول الدراسة الحالية استقصاءها واختبارها من منظور متعدد الأبعاد. وقد قام الباحثان بقياس درجة الارتباط بين هذه الأبعاد بناءً على طرح سيونج وآخرين (Seong et al, 2012) بأن هناك ارتباطاً بين هذه الأبعاد.

جدول رقم (٣-٢)

ملخص أنواع التوافق بين الفرد وبيئة العمل

نوع التوافق	وصفه	التأثير المحتمل لمرحلتين قبل وبعد التعيين في الوظيفة	التحليل المعمق بين ارتباطات التوافق ونواتج الأداء
التوافق بين الفرد والوظيفة (P-J Fit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توافق القدرات مقابل المتطلبات: التطابق بين معارف ومهارات وقدرات الشخص ومتطلبات الوظيفة.</li> <li>- توافق الإسهامات مقابل الاحتياجات: التطابق الذي يحدث عندما يشبع العاملون حاجاتهم ورغباتهم وتفضيلاتهم من خلال العمل الذي يؤديونه.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مهارة العمل</li> <li>- أداء العمل</li> <li>- تكيف العاملين/ سعادتهم</li> <li>- الرضا الوظيفي للعاملين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الرضا الوظيفي</li> <li>- الالتزام التنظيمي</li> <li>- النية لترك العمل</li> </ul>
التوافق بين الفرد والمنظمة (P-O Fit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>التطابق بين قيم وشخصية الفرد مع ثقافة وأعراف وقيم المنظمة والتي تركز على مطابقة القيم بشكل رئيسي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسب القدرة على الاحتفاظ بالعاملين</li> <li>- الاتجاهات الإيجابية</li> <li>- تطوير الاحتفاظ وبقاء العاملين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الرضا الوظيفي</li> <li>- الالتزام التنظيمي</li> </ul>
التوافق بين الفرد وفريق العمل (P-G Fit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>التوافق والتفاعل البيئي الشخصي بين الأفراد وجماعات العمل التي يعملون معها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعاون الفريق</li> <li>- تماسك الفريق *</li> <li>- مساهمة الفريق</li> <li>- التجانس</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أقسام الرضا الوظيفي:</li> <li>- رضا العامل</li> <li>- رضا المشرف</li> <li>- تعاضد الفرق</li> </ul>

التوافق بين الفرد والمشرف المباشر (P-S Fit)	التوافق بين المرؤوس والمشرف المباشر في سياق بيئة العمل.	- الرضا عن العمل مع المشرف - تطابق الهدف - تطابق القيم	- الرضا الوظيفي - رضا المشرف
---	--	---	---------------------------------

Source: Wolf, Jacquelyn.(2007).The Role and Importance of Person-organization Fit in the Selection Interview with Senior Level Candidates. PHD Dissertation, Fielding Graduate University, P.9.

\*يقصد بتماسك الفريق درجة انجذاب (Attraction) أعضاء الفريق نحو بعضهم البعض في إطار الأنماط السلوكية المحددة من قبل الفريق نفسه (الطجم والسواط، ٢٠٠٣). كما يشير التماسك إلى شعور الفرد بأنه جزء من الجماعة وتماسك معها؛ حيث تجمعهم وحدة الوجود ووحدة الهدف والمصير المشترك (جودة، ٢٠١٤).

#### خامساً: المواءمة بين الفرد وذاته:

ويطلق عليها مواءمة الذات (Person-self Fit/Person-Individual Fit) وهي قدرة الفرد على التوافق مع خصائصه الذاتية وميوله وقيمه ومعتقداته. وي طرح علماء النفس مفهوم التوافق النفسي على أنه توافق الفرد مع ذاته، وتوافقه مع الوسط المحيط به، وكلا المستويين لا ينفصل أحدهما عن الآخر، وإنما يؤثر فيه ويتأثر به؛ فالفرد المتوافق ذاتياً هو المتوافق اجتماعياً. ويضيف علماء النفس «أن التوافق الذاتي هو قدرة الفرد على التوفيق بين دوافعه وأدواره الاجتماعية المتصارعة مع هذه الدوافع بحيث لا يكون هناك صراع داخلي» (أبو دلو، ٢٠٠٩).

ويقصد بالذات/النفس «خبرة الفرد لنفسه أو إدراكه لنفسه، أو الوحدة الديناميكية التي هي عبارة عن الفرد من حيث هو شعوره بهويته الثابتة». حيث يشير هذا التعريف إلى أن لكل فرد حقيقته وهذه الحقيقة هي فريدة ومتميزة، وإدراك الفرد لذاته يجعله مستقلاً ولا يمكن لأي شخص أن يفهم ويدرك ما يحدث داخل ذاته أكثر منه؛ لأنه هو الوحيد الذي يملك الإمكانات لإدراك ما تعني الحقيقة بالنسبة له، وبعبارة أخرى فالذات

هي تقييم الفرد لقيمته كشخص؛ أي تقييم الشخص لنفسه، كما أن هذه الذات تنمو جزئياً من خبرات الفرد الشخصية وواقع حياته المعاش، وجوهر القول هنا هو أن التوافق الذاتي يتعلق بالتنظيم النفسي الذاتي (العلاقات الداخلية الذاتية) (طه، ١٩٨٦؛ بوذراع، ٢٠٠٩).

ويشير (أبو دلو، ٢٠٠٩) إلى أن وظيفة الذات تنحصر في العمليات التالية:

- ١- المواءمة بين نزعات الذات العليا والذات الدنيا.
- ٢- المواءمة بين الشخصية بتمامها وبين المجتمع الذي نعيش فيه.

### ارتباط المواءمة بين الفرد وذاته:

لقد أشار (زين الدين وصابر، ٢٠١٤) إلى أن فكرة الشخص عن نفسه هي النواة الرئيسية التي تقوم عليها شخصيته، كما أنها عامل أساسي في توافقه الشخصي والاجتماعي؛ فالذات تتكون من مجموع ادراكات الفرد لنفسه وتقييمه لها، فهي إذن تتكون من خبرات إدراكية وانفعالية تتركز حول الفرد باعتبار أنه مصدر للخبرة والسلوك والوظائف.

وقد ذكر (روجرز وريموند، ١٩٥٤) أن درجة تقبل الذات لدى الفرد ترتبط ارتباطاً موجباً بمستوى توافقه النفسي، إلا أن دراسات أخرى وجدت ارتباطاً سالباً بين تقبل الذات والتوافق كما ورد ذلك في دراسة (حرزالله، ٢٠١٠). وقد أشارت (معروف، ٢٠٠١) أنه كلما زاد التوافق بين قدرات الفرد واستعداداته وطبيعة المهنة التي يمارسها قلت الضغوط النفسية عليه.

إن اختيار المهنة يرتبط بمفهوم الذات؛ ذلك أن الفرد سيقضي معظم حياته في المهنة التي اختارها، وهذا يجب أن يجعل حياته ذات قيمة بحسن اختيار هذه المهنة، وإلا سيضطر الإنسان إلى تغيير مهنته مرات عديدة، وقد ينعكس ذلك على وضعه النفسي من اضطراب وسوء توافق مهني (صالح، ٢٠١٠). ولسوء توافق الفرد مع ذاته مظاهر عدة مثل عدم رضا الفرد عن نفسه، أو استصغاره إيها، أو احتقاره لها، أو عدم الثقة فيها، أو كرهها أو إدانتها (طه، ١٩٨٦).

## سادساً: المواءمة بين الفرد والمهنة:

يعد التوافق بين الفرد والمهنة أكثر شمولاً واتساعاً لمدى توافق الفرد مع بيئة العمل أو المهنة التي يرغب فيها أو يطمح في الحصول عليها؛ فقد افترضت نظريات الاختيار المهني Vocational Choice مطابقة الناس مع ما يناسبهم من خيارات مهنية (Jansen and Kristof-Brown, 2006). وقد أشارت كريستوف براون وآخرون (Kristof-Brown et al, 2005) إلى أن هذا المستوى من المواءمة أوسع نطاقاً للبحث من المستويات والأنواع السابقة.

ويعرّف (شريت (أ)، ٢٠٠٣) مفهوم التوجيه والإرشاد المهني «بأنه عملية مساعدة الفرد على اختيار مهنة تناسبه، وعلى إعداد نفسه لها، وعلى الالتحاق بها، وعلى التقدم فيها، وعلى نحو يكفل له النجاح فيها والرضا عنها وعن نفسه والنفع للمجتمع». ويعرفه (الخالدي وآخرون، ٢٠١١ نقلاً عن زهران، ١٩٨٠) «بأنه عملية مساعدة الفرد في اختيار مهنته بما يتلاءم مع استعداداته وقدراته وميوله وطموحاته وظروفه الاجتماعية وجنسه، والإعداد لها والدخول في العمل، والتقدم والرقى فيه، وتحقيق أفضل مستوى ممكن من التوافق المهني».

إن نظريات الاختيار والتوجيه المهني تمثل جوهر نظرية التوافق بين الفرد وبيئة العمل والتي في محصلتها النهائية تمثل اختيارات الأفراد المهنية Personal Choices. ومن بين هذه النظريات كما وردت في دراسات (أبو زعيزع، ٢٠١٣؛ عبد الهادي والعزة، ٢٠١٤؛ عربيات، ٢٠١٤؛ المسعود ووطنوس، ٢٠١٥؛ Robbins and Judge, 2013):

١- **نظرية سوبر:** ركزت بشكل أساسي على النضج المهني لدى الأفراد، وقد بنى سوبر نظريته على أساسين هما: سيكولوجية الفروق الفردية (التي تشير إلى التمايز القائم بين الأفراد نتيجة النمو والتطور)، ومفهوم الذات المهنية لدى الفرد (أي الصورة التي يكونها الفرد في ذاته على اعتبارات مفهوم الذات). ويشير سوبر إلى أن الأفراد يميلون إلى اختيار المهن التي يستطيعون من خلالها تحقيق مفهوم عن ذاتهم، والتعبير عن أنفسهم، وأن السلوكيات التي يقوم بها الفرد لتحقيق مفهوم ذاته مهنيّاً عبارة عن وظيفة المرحلة النمائية التي يمر بها، وعندما ينضج الفرد يصبح مفهوم الذات مستقراً والطريق التي يتحقق بها مهنيّاً تعتمد على ظروفه الخارجية.

٢- **نظرية آن رو:** أكدت أن هناك علاقة بين أساليب التنشئة الأسرية والخبرات المبكرة وإشباع حاجات الطفل من جهة، وبين الاتجاهات والقدرات والاهتمامات وخصائص الشخصية من جهة أخرى، وهذا يؤثر في اختيار الفرد لمهنة المستقبل وفي رؤيته للمهنة التي تحقق له الرضا والإشباع الوظيفي. وترى رو أن اختلاف الآباء واختلاف أساليبهم التربوية لها أثر في عملية الاختيار المهني لدى الفرد.

٣- **نظرية هولاند:** أشار فيها عالم النفس جون هولاند (Holland, 1985) إلى التفضيلات المهنية على أنها سلوك يعكس شخصية الفرد وميوله وقدراته واستعداداته، التي تدفعه لاختيار مهنة معينة عن غيرها. وأشار إلى أن الأفراد يصنفون ضمن ستة أنماط شخصية، تقابلها ست بيئات مهنية<sup>(٧)</sup>، وأن اختيار الفرد لمهنة معينة يعتمد على انجذاب الفرد للبيئة المهنية التي تتوافق مع نمط شخصيته<sup>(٨)</sup> (المسعود وطنوس، ٢٠١٥).

تركز نظرية جون هولاند على خيارات التفضيل المهنية، في حين تركز نظرية التكيف المهني (Theory of work Adjustment (TWA) التي تم عرضها سابقاً على التوافق بين الفرد وبيئة العمل التي يعمل بها وتكيفه معها. فهاتان النظريتان تكمل إحداها الأخرى متعارضتين؛ إذ تكمل نظرية هولاند وتتم طرح نظرية المواءمة المهنية، إلا أنها تركز على الخيارات والميول المهنية لمرحلة ما قبل الوظيفة (Pre-hire)، وهي مرحلة الدراسة الثانوية أو مرحلة الدراسة الجامعية بالنسبة للأفراد لاكتشاف قدراتهم ومهاراتهم وخياراتهم المفضلة وأنماط شخصياتهم وما يناسبهم من أعمال ومهن تتوافق مع ميولهم (Swanson and Fouad, 1999).

٤- **نظرية جينزبيرغ:** وتنص هذه النظرية على أن هناك أربعة متغيرات تتحكم في عملية الاختيار المهني، وهي: عامل الواقعية، ونوع التعليم، والعوامل الانفعالية، والقيم. ويرى جينزبيرغ (Ginzberg) أن القرارات المهنية التي يتخذها الفرد لا تأتي من فراغ وإنما جاءت لتلبية واقع معين في حياة الإنسان، وأن لضغوط البيئة الاجتماعية والاقتصادية دوراً فيها. ومن ناحية أخرى يرى جينزبيرغ أن العملية التربوية ونوع التعليم ومستواه يلعبان دوراً في عملية الاختيار المهني، ويرى أيضاً أن اتجاهات الفرد العاطفية وقيمه الشخصية والاجتماعية تلعب دوراً آخر فيه. أما من ناحية عملية الاختيار المهني نفسها،

فيرى جينزبيرغ أنها عملية مستمرة طويلة حياة الإنسان؛ بمعنى أن الإنسان يستطيع أن يختار مهناً مختلفة طويلة حياته وأنه يستطيع أن يوائم بين رغباته الشخصية وإمكاناته مع عالم المهن ومع الفرص المهنية المتاحة له.

٥- النظرية الاجتماعية للاختيار المهني: وقد تم وضع هذه النظرية من قبل كورمبولتز وميتشل وجيلات (Kurmbotz, Mitchell and Gellat, 1975) عام ١٩٧٥م. وتعتمد هذه النظرية على أساس أن هناك العديد من العناصر خارج قدرة الفرد تلعب دوراً هاماً في مجرى حياته كلها متضمناً ذلك قراراته واختياراته التربوية والمهنية. ويؤكد أصحاب النظرية أن الاتجاه الاجتماعي هو المسؤول عن اختيار الفرد لمهنة ما والاستمرار بها. وإنما تلعب العوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية الدور الأهم والأكبر، ومن هذه العوامل: دخل الأسرة وثقافة الوالدين، والخلفية العرقية والدينية لها، وطموحات الوالدين، والبيئة والمجتمع المحلي، والمدرسة، ومنطقة السكن...إلخ.

٦- النظرية التحليلية في الاختيار المهني: يرى بريل (Brill) أن الفرد يجمع بين مبدأي اللذة والواقع في اختياره المهني؛ حيث إن اللذة تدفعه إلى تحقيقها بشكل آلي وسريع وبدون التفكير في المستقبل، في حين أن الواقع يركز على اللذة النهائية في اتخاذ القرار ويجب على صاحب القرار المهني أن يوفق بين اللذة والواقع حتى يصل إلى الرضا عن اختياره لمهنته ويستفيد من نجاحه في اختياره لها في مستقبل حياته. وعلى سبيل المثال الفرد الذي اختار أن يعمل في حقل المحاماة لأنها تحقق له نوعاً من اللذة المتمثلة في الهيبة والمكانة المرموقة بالإضافة إلى أنها تحقق له نوعاً من الاستقرار. كما يرى بريل (Brill) أن للإعلاء (Sublimation) دوراً ارتباطياً وثيقاً باختيار المهنة، وأن الاختيار المهني ليس مجرد صدفة، بل إن دوافع الشخص هي التي وجهته نحو مهنة ما، كما يرى بريل (Brill) أن الدوافع اللاشعورية تعد إحدى الموجهات للفرد في اتخاذ قراره المهني، كما أنه يرى أن المهنة تلعب دوراً في إشباع الدوافع والرغبات النفسية عند الفرد.

وفي الدراسة الحالية لم يأخذ الباحثان هذا البعد بعين الاعتبار لأنه يركز على الخيارات والميول المهنية لمرحلة ما قبل الوظيفة، والدراسة الحالية تركز على مرحلة ما بعد الوظيفة لاستقصاء آراء موظفي الخدمة المدنية مدى توافقهم مع الوظائف التي يعملون بها<sup>(٩)</sup>.



### ارتباط المواءمة بين الفرد والمهنة مع نتائج الأداء:

لقد أبرزت بعض الدراسات أن الاختيار غير الموفق للمهنة له أثر كبير في الصحة النفسية للفرد؛ فقد يختار الإنسان عملاً أو مهنة لا تثير حماسه أو اهتمامه، ولا تشبع رغباته وقبوله لها، ولا تتفق مع قدراته واستعداداته، فيؤدي كل ذلك إلى ضعف إنتاجيته من جهة، وإلى شعوره بالضيق والاضطراب من جهة أخرى (البسيوني والنجار، ١٩٩٨).

### سابعاً: المواءمة بين الفرد والمجتمع:

وتعرف على أنها كيف يدرك الموظف بشكل جيد أنه متوافق مع المجتمع والبيئة المحيطة في المنطقة التي يسكن ويعمل فيها. ويشمل ذلك أموراً أساسية مثل: الطقس، وسائل الرفاهية، الثقافة العامة للمنطقة التي يسكن فيها، والأنشطة الخارجية، المناخين السياسي والديني، والأنشطة الترفيهية (Chenomona et al, 2013). ويشير (أبو حويج والصفدي، ٢٠٠١) إلى أن توافق الفرد مع المجتمع هو رضا الفرد عن الناس الذين يعيش معهم، وعن عاداتهم وتقاليدهم وشعوره بالتقبل والحب والتعاون معهم، ورغبته في الالتزام بقواعد السلوك السائدة في مجتمعه.

ويشير (علي، ٢٠٠١) إلى أن الانسجام مع المجتمع يعني الانسجام مع المستويات والمعايير الاجتماعية والحضارية دون التخلي عن التلقائية الفردية، والقدرة على الخلق والإبداع (علي، ٢٠٠١). ويعرّف التوافق الاجتماعي بأنه مسابقة الفرد لمطالب المجتمع العادية وعلاقاته بالآخرين دون جهد أو مقاومة (سرحان، ٢٠١٤).

### ثامناً: المواءمة بين الوظيفة والعائلة:

إن نظرية التوافق بين الفرد وبيئة العمل تركز على دراسة العلاقة بين الموظف أو المرشح للوظيفة مع بيئة العمل، وتتجاهل بأسلوب أو بآخر حقيقة أن كل واحد يلتزم بأدوار اجتماعية عديدة في حياته الشخصية. وقد استخدم هذا المفهوم منذ التسعينيات من القرن المنصرم بنجاح في تفسير الوظيفة الإنسانية على نطاق واسع للحياة المهنية والخاصة، وقد تطورت تدريجياً إلى مفهوم التوازن بين العمل والعائلة والذي يرتبط بمفهوم الموازنة بين العمل والحياة (Work-Life Balance)، ومع توسع نطاق رؤية موضوع التوافق بين الفرد

وبيئة العمل من ناحية الشخص وحياته العائلية الذي يبدو في الواقع أنه أمر منطقي؛ لأن ظروف الفرد في بيته وأسرته أو حياته الخاصة تؤثر بشكل مباشر في حياته المهنية كما ورد في دراسة (Merecz and andysz(A), 2014).

إن مفاهيم التوافق بين العمل والأسرة تستند إلى مفاهيم معروفة من أبحاث ودراسات الموازنة بين العمل والحياة (Work-Life Balance) وللدلالة على ذلك فقد استخدم قرازي واسس وباس (Grazywacz and Bass, 2003) هذا المفهوم في تفسير الوظيفة الإنسانية في سياق واسع للعمل والعائلة كمزيج من الصراعات والتسهيلات ما بين المنزل والعائلة. وقد قام فوي دانوف (Voydanoff, 2005) بإنشاء نموذج للعلاقة بين التوافق والموازنة بين العمل والحياة حيثما التوافق هو (السبب) والموازنة أو التوازن هو (الآثر) كما ورد في دراسة (Merecz and andysz(A), 2014).

ويشير (حرزالله، ٢٠١٠) أن مشاكل التوافق لا ترتبط بظروف العمل وحدها، بل يتأثر العمال بما في المنزل أثناء العمل كما يتأثرون في البيت بما في العمل. ومن الصعب إبعاد التوافقات في العمل عن التوافقات خارج العمل، والنزاع العائلي واحد من أعظم العوامل خارج بيئة العمل وهي تتعلق بسوء التوافق؛ فالعامل غير السعيد في منزله قد ينمي عادة معيشية أو اتجاهات لا تؤدي إلى علاقات وعادات عمل حسنة.

ويذكر جارسون كما ورد في دراسة (حرزالله، ٢٠١٠) الظروف المنزلية المسؤولة عن سوء التوافق: الصراع بين العامل وزوجته، الظروف المنزلية التي تؤدي إلى الشدة الانفعالية كأمراض مزمنة وديون مالية، وصراعات انفعالية بين العامل والأعضاء الآخرين في الأسرة.

### أساليب قياس المواءمة بين الفرد وبيئة العمل:

هناك العديد من الأساليب لقياس درجة التوافق بين الفرد وبيئة العمل تشمل:

#### أولاً: المقاييس المباشرة:

تتضمن مقاييس التوافق المباشر أو المدرك سؤال الأفراد فيما إذا كانوا يعتقدون بحدوث التوافق الجيد. وعند استخدام هذا المقياس للتوافق الشخصي أو المدرك فإن التوافق الجيد يحدث إذا تم إدراك حدوثه بغض النظر عما إذا لم يكن لدى الشخص سمات مشابهة

للمنظمة التي يعمل بها (Tepeci, 2011). تتنبأ المقاييس المباشرة لإدراك الموظفين للتوافق مع المنظمة بشكل مهم بسلوكيات واتجاهات الفرد، وقد أظهرت الدراسات أن التوافق المدرك يؤثر في تقييم المتقدمين للوظائف حتى عندما يتم حساب التوافق الفعلي من خلال مقارنة قيم الفرد وقيم المنظمة التي تظهر عدم وجود تأثير (Tepeci, 2011).

لقد استخدم معظم باحثي توافق الشخص-المنظمة مقاييس شخصية للتوافق؛ أي استخدموا مؤشرات توافق اعتمدت على تصورات الأشخاص، ومن الأمثلة على مقاييس التوافق الشخصية سؤال الناس بشكل مباشر حول توافقهم المدرك، أو مزج قيم الأشخاص المعلن عنها ذاتياً (P) مع تصوراتهم للقيم التنظيمية (O) في مؤشر للتوافق. وقد تمت الإشارة إلى المقياس الأخير حديثاً بمؤشر توافق المصدر نفسه (A same-source fit index) لتمييزه عن مؤشر توافق المصدر المختلف (A different-source fit index) والذي يتضمن مرجعيات أخرى غير الشخص موضع الاهتمام مثل تقييم الزملاء أو المرؤوسين أو المشرفين في العمل (Vianen et al, 2007).

وقد تم توجيه نقد لاستخدام مقاييس التوافق المباشر من قبل العديد من الباحثين لسببين اثنين كما ورد في دراسة (Tepeci, 2011):

١- إذا لم يتم الأخذ بالاعتبار وصف خصائص القيم بشكل واضح، فإن الفرد لن يستطيع التأكد من أن الأبعاد المناسبة قد تم مقارنتها.

٢- إن المقاييس المباشرة باعتبارها عامل تنبؤ باتجاهات الموظفين يمكن أن يقود إلى تحيز في الاتساق، ومثال ذلك عند سؤال الموظف «أعتقد أنني متوافق بشكل جيد؛ لذا يجب علي أن أبقى في هذه المنظمة».

### ثانياً: المقاييس غير المباشرة:

إن نواحي القصور في التوافق المباشر أو المدرك والنقد الموجه له وجهت الباحثين لاستخدام أدوات قياس التوافق غير المباشر أو الموضوعي أو المحسوب مثل مقياس (Objective Calculated Perception OCP)، وتشمل المقاييس غير المباشرة للتوافق مقاييس مناسبة تفصل بين ترتيب المدرك (أو الفعلي) والمفضل (أو المرغوب فيه) للثقافة باستخدام بنود القيم المتشابهة، ثم يتم مقارنة القيم التنظيمية المدركة والمفضلة (Tepeci, 2011).

وقد وجد كابل وجج (Cable and Judge, 1988) أن الارتباط بين التوافقين المدرك والمحسوب لدى الموظفين مع المنظمة (P-O Fit) كان تقريباً منخفضاً في دراستين منفصلتين (Tepeci, 2011). وقد أشار إنز (Enz, 1988) أيضاً إلى وجود ارتباط متوسط بين التوافقين المدرك والمحسوب (Tepeci, 2011).

وقد وصف (Edwards, 1991) عدة طرق يمكن بواسطتها قياس التوافق الفعلي، وقد تم استخدام طريقتين منها بشكل متكرر، يطلق على الطريقة الأولى: طريقة حساب فترة الناتج (The Calculation of product term)، وهي تعكس التأثيرات الوسيطة أو المعدلة لأحد الكيانات (الفرد أو البيئة) على العلاقة بين الكيان الآخر ومتغير الناتج النهائي. أما الطريقة الثانية فهي اقتصار مقاييس الشخص والبيئة على مقياس واحد يعكس درجة التشابه بينهما. ويوصى كذلك بالانحدار المتعدد المتغيرات (Polynomial Regression) كإجراء بديل لتقييم وقياس التوافق الفعلي (Sekiguchi (C), 2003). كما يوصي بعض الباحثين باستخدام مقياس التحليل العاملي (Astakhova, 2012) (Factor analysis). وقد وظفت الدراسة الحالية مقياس الانحدار المتعدد والبسيط لقياس مدى وجود تأثير للتوافق على النية لترك العمل في النموذج المقترح.

### حواشي المبحث:

١- حاول الباحثان ترجمة كلمتي الفرد (Individual) والشخص (Person) استناداً إلى النصوص الواردة باللغة الإنجليزية وترجمتها كما هي، واستخدامهما بالتبادل في سياق البحث على اعتبار أنهما يحملان نفس الدلالة والمعنى في السياق الذي وردت فيه.

٢- ويعني اتفاقاً تبادلياً متوازناً بين الأشخاص وبيئة عملهم؛ بحيث تقوم المنظمة بوضع الشخص في الوظيفة المناسبة، وتنقل موظف آخر وتضعه في وظيفة أخرى مناسبة له... وهكذا، وتستمر هذه العملية في تغيير المناصب والشواغر الوظيفية لإحداث التوافق بين الطرفين: الموظف والوظيفة. ويكون هدف المنظمة من هذه العملية هو زيادة الإنتاجية وتحقيق الربحية. وقد عد بعض الباحثين مقابلات التوظيف أنها «تمارين مطابقة متبادلة» (Mutual Matching Exercises) بين صاحب العمل والمرشح للوظيفة؛ فكلاهما يحاول تقييم مواءمة المنصب الوظيفي مع الشخص (Position-person Fit) مع مواءمة المنظمة مع الشخص (Organization-person Fit) كما ورد في دراسة (Compton et al, 2014).

٣- ويطلق عليها أيضاً (Gestalt Fit) أي مواءمة الجشطالت التي تشير إلى إدراك الفرد الكلي للمواءمة في المنظمة التي يعمل بها؛ أي إدراك الموجود كله (الكل المتصل الذي لا ينقطع) (Edwards and Billsberry, 2010).

٤- المقصود هنا أن إدراك الموظفين للمواءمة يكون على نمط واحد ومتجانس عندما يربطون هذه الأنواع معاً، وعلى جميع هذه المستويات لتعطي نتائج أداء مرغوب فيها.

٥- يشير (حريم، ٢٠١٣) إلى أن الباحث عن عمل في سوق العمل الضيق يكون في موقف قوي، ويطلق عليه «سوق البائع».

٦- ويشير (النعاس، ٢٠٠٨) إلى غياب الدور الوظيفي أو غموضه، وعدم وضوح المسؤوليات المهنية المطلوبة من الفرد.

٧- لقد خلصت أبحاث هولاند إلى إمكانية تصنيف الأفراد إلى ستة أنماط شخصية، هي: الواقعية (Realistic)، الباحثة (Investigative)، والفنية (Artistic)، والاجتماعية (Social)، والمغامرة (Enterprising)، والتقليدية (Conventional). تقابلها ست بيئات مهنية يتجه الأفراد نحوها، هي: الواقعية (Realistic)، الباحثة (Investigative)، والفنية (Artistic)، والاجتماعية (Social)، والمغامرة (Enterprising)، والتقليدية (Conventional). وقد تم اختصار هذا التصنيف بكلمة (RIASEC) (Robbins and Judge, 2013).

٨- لقد استخدم الباحثان مصطلح التطابق بشكل كبير في دراستهما؛ فهو مصطلح وضعه العالم جون هولاند للحصول على درجة من التطابق بين الفرد والبيئة المهنية التي يعمل بها أو سيعمل بها مستقبلاً (المسعود وطنوس، ٢٠١٥).

٩- إن معظم الدراسات التي أتيح للباحثين الاطلاع عليها في هذا المجال (خصوصاً الدراسات التي تبنت نظرية هولاند) قد اقتصر في اختيار عيناتها على طلاب المدارس والجامعات فقط.

## المبحث الثالث: النية لترك العمل:

### مقدمة:

بعد استعراض مفاهيم ونظريات وأنواع التوافق بين الفرد وبيئة العمل في المبحث السابق، فقد تطرق هذا المبحث للحديث عن مفهوم نية ترك العمل، والنظريات المفسرة لها، والعوامل المؤثرة فيها، وطرق التقليل منها في المنظمة.

### مفهوم النية لترك العمل:

تعد النية لترك العمل إحدى أبعاد ومؤشرات دوران العمل (Turnover) في المنظمة (Ilyas and Lacaze, 2013). وقد أبرزت الأبحاث أن الرضا الوظيفي والالتزام المهني والنية لترك العمل هي أهم سوابق دوران العمل في المنظمات (Ilyas and Lacaze, 2013). وكما وضعنا سابقاً، فإن قيم العمل تشير إلى ما يسعى الناس لتحقيقه في العمل، ومن ثم فقد تكون أكثر ارتباطاً مباشراً مع قرارات البقاء في أو ترك الوظيفة (Vianen et al, 2007). إن النوايا للترك ترتبط إيجابياً مع الترك الفعلي للعمل (علي، ٢٠١٣).

ويرى أحمد وآخرون (Ahmed et al, 2010) أن نية ترك العمل عبارة عن عملية معرفية في التفكير، التخطيط، والرغبة في إنهاء الوظيفة كما ورد ذلك في دراسة (علي، 2013). وقد عرفها بارك وكيم (Park and Kim, 2009) «بأنها تمثل المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار الذي يقوم فيه الموظف بالتفكير الجاد للرحيل والبحث عن وظيفة بديلة» كما ورد في دراسة (الزيادي، ٢٠١١). ويشير (الطراونة والطراونة، ٢٠١١) أن نية ترك العمل تعبر عن وجود رغبة مستترة وجامحة لدى الموظفين لترك العمل لدى المنظمة في وقت ما، قد يكون هذا الوقت مرتبطاً بانتهاء الموظف من التزام قانوني من المنظمة، أو انتهاء مدة عمل قانونية، أو مرتبطاً بوقت توافر العمل البديل، أو بأي ظرف شخصي آخر مرتبط بالموظف نفسه.

وتتعدد أسباب ترك العمل منها ما هو اختياري (طوعي) بإرادة الموظف نفسه، ومنها ما هو إجباري (إلزامي) من قبل المنظمة، ففي دوران العمل الطوعي (الاختياري) يبادر العامل نفسه إلى ترك العمل من خلال تقديم طلب استقالة أو الإحالة إلى التقاعد بعد أن يكون قد أكمل سنوات معينة من الخدمة وبلغ سنًا معينًا وذلك وفق القوانين والتشريعات

السائدة والمتبعة من قبل المنظمة (حريم، 2013). أما الترك الإجباري فلا يكون اختياريًا؛ حيث تقوم المنظمة بتسريح العامل بصورة مؤقتة (بسبب تقليص العمل مثلاً) أو فصل العامل نهائياً لذات السبب، أو إعادة الهيكلة أو لأسباب سلوكية غير مقبولة صادرة عن العامل (حريم، ٢٠١٣). ويبين الجدول رقم (٤-٢) أسباب ترك العمل الطوعية والإلزامية كما وردت في دراسة (Tanner et al, 2009).

الجدول رقم (٤-٢)

أسباب ترك العمل الطوعية والإلزامية

الأسباب الطوعية	الأسباب الإلزامية (إجبارية)
• الانتقال والهجرة لمنطقة أخرى	• التقاعد
• الزواج	• الترقية
• الموت*	• النقل لوظيفة أخرى
• الاستقالة	• إنهاء الخدمات
• العودة للدراسة في الجامعة أو الكلية	• التغيرات في الفروع والمناطق
• تغيير المهنة	

Source: Tanner, John, Honeycutt, Earl and Erffmeyer, Robert.(2009). Sales Management: Shaping Future Sales Leaders, Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, P.163.

\* الموت بإرادة الله سبحانه وتعالى، وليس طوعاً بإرادة الفرد، ولكن صنفه الباحثون ضمن الأسباب الطوعية كونه متعلقاً بالفرد وعائداً إليه، ولا علاقة للمنظمة به.

وعلى الرغم من ذلك فإن دوران العمل يسبب مشكلة كبيرة للمنظمات؛ فعندما تقوم المنظمة بتدريب موظفيها يصبحون أهم أصولها ومواردها، وهنا لا تريد هذه المنظمات أن تراهم يتركون وظائفهم (Ilyas and Lacaze, 2013). وتعد هذه الظاهرة (دوران أو ترك العمل) من أهم الظواهر والمؤشرات الإدارية السلبية التي تهدد نجاح المنظمة، وخصوصاً إذا ما استمرت تلك الظاهرة (الطراونة والطراونة، ٢٠١١).

وتشير الدراسات إلى أن الاحتفاظ بالعاملين يساعد على الاحتفاظ بالزبائن وزيادة المبيعات، وأن تقليص نسبة دوران العمل في فئة العاملين متميزي الأداء يساعد على تحسين أداء المنظمة (حريم، ٢٠١٣).

وقد أشار ناديري وتانوفا (Nadiri and Tanova, 2009) أن هذه الظاهرة استرعت انتباه العديد من الباحثين؛ فقد استعرض شاه وآخرون (Shaw et al, 1998) أكثر من (١٥٠٠) دراسة أجريت في هذا الموضوع كما ورد ذلك في دراسة (الطراونة والطراونة، ٢٠١١).

### النظريات المفسرة لظاهرة ترك العمل:

لقد حاولت العديد من النظريات السلوكية الإدارية تفسير ظاهرة ترك العمل، والذي يعد نوعاً من أنواع الانسحاب من العمل والذي يقسم بدوره كما ورد في دراسة (الطراونة والطراونة، ٢٠١١) إلى:

**الانسحاب النفسي:** ويمثل الحالة التي يمر بها العامل، وتتمثل في عدم رغبة الموظف في تأدية وظيفته لعدة أسباب، فينسحب نفسياً من الوظيفة؛ حيث تبدأ ملاحظة عدد من المظاهر منها: كثرة وتكرار التأخير عن الدوام، كثرة الأعذار والإجازات، تراكم الأعمال والمهام وعدم تأديتها، كثرة التذمر والشكاوى، انعدام الإبداع والمقترحات التطويرية، الاكتئاب الوظيفي، الحالة العصبية والرغبة في إثارة المشكلات والعصيان وغيرها من النتائج السلبية.

**الانسحاب المادي:** وهي المرحلة التي تتبع مرحلة الانسحاب النفسي، وتعد تطوراً لحالة الموظف الذي انسحب نفسياً من وظيفته الحالية، فيبدأ بالتفكير والنية في ترك العمل من تلك المنظمة ليبدأ فعلياً في البحث عن بديل وظيفي في مكان آخر، وتترجم تلك المرحلة بالاستقالات أو ترك العمل بأي شكل كان.

### العوامل المؤثرة في نية ترك العمل:

توجد العديد من العوامل التي قد تؤثر في نية ترك بعض العاملين للعمل في أي منظمة، وهي كما وردت في دراسة (الزيادي، ٢٠١١):



- ١- اتجاهات العاملين نحو الإجراءات غير العادلة.
  - ٢- العمل الإضافي.
  - ٣- عدم توافر الالتزام التنظيمي من جانب بعض الأفراد.
  - ٤- طبيعة وظروف العمل غير المناسبة.
  - ٥- عدم توافق بعض العاملين في أعمالهم.
  - ٦- مقدار الأجور والمكافآت والمزايا العينية غير المناسبة.
  - ٧- المعاملة السيئة من جانب بعض الرؤساء.
  - ٨- عدم توافر قنوات للاتصال بين الإدارة والعاملين، والعاملين بعضهم ببعض.
  - ٩- عدم توافر الرضا الوظيفي بمجال العمل.
  - ١٠- عدم تفهم أهداف وسياسات المنظمة.
  - ١١- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- إن العوامل السابقة لها علاقة بظروف العمل الكلية، وهناك نوع آخر من العوامل المؤدية إلى الانسحاب الوظيفي أو ترك العمل لها علاقة بطبيعة ونوعية ومستوى الوظيفة التي يعمل بها الموظف كما أشار (Robbins and Judge, 2013)؛ فإذا لم تكن بالمستوى الذي يطمح إليه الموظف فسوف ينسحب من الوظيفة لعدم انسجام متطلباتها مع مؤهلاته وقدراته.
- وفي دراسة أجرتها إحدى المنظمات المتخصصة في أمريكا حول أسباب ترك العمل من قبل العاملين المتميزي الأداء، واختصاصيي الموارد البشرية، توصلت إلى الأسباب التالية بالترتيب (من الأكثر أهمية فالأقل وهكذا) كما وردت في دراسة (حريم، ٢٠١٣):
- الراتب.
  - فرص الترقية.
  - ضغوط العمل.

- مسار التطوير المهني/الوظيفي.
- منافع الرعاية الصحية.
- منافع التقاعد.
- العلاقة مع الرئيس.

### طرق تقليل نية ترك العمل عن المنظمة:

يرى بارك وكيم (Park and Kim, 2009) أنه توجد عدة طرق تساهم بدورٍ كبير في بقاء العاملين بالمنظمة، وتقلل نية تركهم للعمل، وهي كما وردت في دراسة (الزيادي، ٢٠١١):

- ١- الاهتمام ببناء فريق العمل داخل المنظمة.
  - ٢- توافر الثقة المتبادلة بين العاملين والرؤساء.
  - ٣- الاهتمام بأخلاقيات العمل.
  - ٤- الإشراف المناسب.
  - ٥- الاهتمام بتمكين العاملين.
  - ٦- احترام العاملين.
  - ٧- العمل على تحسين الرضا الوظيفي.
- لقد وظف الباحثان هذا البعد في دراستهما الحالية للاستدلال من خلالها وأخذ مؤشرات لمدى توافق أو عدم توافق الموظفين مع بيئة عملهم ووظائفهم.



## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

#### مقدمة:

يعرض هذا الفصل الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت التوافق المهني وعلاقته بمتغيرات عديدة ترتبط بنتائج أداء الفرد والمنظمات. ثم سيقوم الباحثان بالتمييز بين كلٍّ منهما بحثياً ومنهجياً وزمنياً، ووضع استنتاجات توجه الباحثين لبناء وتصميم دراستهما الحالية، وبيان ما يميز دراستهما الحالية عن هذه الدراسات.

#### أولاً: الدراسات العربية:

دراسة (مقداد وعبدالله، ٢٠١٤) وهي بعنوان «أنماط الشخصية وعلاقتها بالميول المهنية لدى طلبة المرحلة الثانوية في مملكة البحرين»، وقد هدفت إلى التعرف على الميول المهنية وأنماط الشخصية لدى طلبة المرحلة الثانوية بمملكة البحرين، وعلى العلاقة بين الميول المهنية وأنماط الشخصية، وأثر كلٍّ من الجنس (ذكر/أنثى) والمستوى الأكاديمي (أول ثانوي/ ثاني ثانوي/ ثالث ثانوي) في هذه العلاقة.

وقد طبقت الدراسة على (٥٤٦) طالباً وطالبة باستخدام مقياسين هما: مقياس الميول المهنية الذي أعد وفقاً لنظرية هولاند، ومقياس أنماط الشخصية الذي أعد وفقاً لتصنيف مايرز-برجز. وقد أظهرت النتائج أن الميول الستة التي أشارت إليها نظرية هولاند موجودة كلها لدى أفراد العينة. كما أظهرت أن جميع أنواع أنماط الشخصية الستة عشر المشار إليها في تصنيف مايرز-برجز موجودة لدى أفراد العينة أيضاً. وكشفت الدراسة عن وجود علاقات متعددة بين الميول المهنية وأنماط الشخصية؛ إذ ارتبط كل نمط من أنماط الشخصية بأكثر من ميل مهني واحد. وقد أوصت الدراسة بضرورة اطلاع الآباء على المهن المتوفرة في البيئة ونقل ذلك إلى الأبناء لتبصيرهم بتقبل اختيارات أبنائهم الدراسية أو المهنية، وتجنب فرض إرادتهم في تحديد مسار أبنائهم الدراسي أو المهني.

أما دراسة (النجار والطلاع، ٢٠١٢) التي كانت بعنوان «الصلابة النفسية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة» فقد هدفت إلى معرفة العلاقة بين الصلابة النفسية والتوافق المهني تبعاً لبعض المتغيرات لدى الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحثان أداتي الدراسة وهما: مقياس الصلابة النفسية، ومقياس التوافق المهني. وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) محاضر من العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بواقع (١٥٦) محاضراً، و(٤٤) محاضرة. وأشارت النتائج إلى تمتع الأكاديميين في جامعات قطاع غزة بدرجة متوسطة من الصلابة النفسية ودرجة مرتفعة في التوافق المهني، ووجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين مقياسي الصلابة النفسية والتوافق المهني. وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير بعثات للتدريب العلمي العالي للكادر الأكاديمي، والقيام بإجراءات لتحسين النظرة للمحاضرين في الجامعات الفلسطينية، وتحسين ظروف عملهم.

وفي دراسة (عبيد، ٢٠١٢) التي كانت بعنوان «العلاقة بين التسليطة وسوء التوافق المهني لدى عينة من المعلمين»، فقد هدفت إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين التسليطة وسوء التوافق المهني لدى عينة عشوائية من المعلمين في مصر. وتكونت عينة الدراسة من (١٦٠) معلماً ومعلمة، وقد قام الباحث ببناء مقياس التسليطة بعد الاطلاع على الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائية بين درجات المعلمين والمعلمات على مقياس التسليطة ودرجاتهم على مقياس التوافق المهني. وقد أوصت الدراسة بضرورة تقديم برامج إرشادية للمعلمين للحد من الضغوط عليهم، وأن تعمل الحكومة على الاهتمام بالمعلم ورفع مستواه المعيشي.

أما دراسة (صالح، ٢٠١٠) التي كانت بعنوان «التوافق المهني لدى ذوي المهن الصحية في مستشفيات جراحة القلب في العراق وعلاقته ببعض المتغيرات»، فقد هدفت إلى الكشف عن درجة التوافق المهني لدى ذوي المهن الصحية في مستشفيات جراحة القلب في العراق. وقد اشتمل مجتمع البحث جميع العاملين في مستشفيات جراحة القلب في العراق من ذوي المهن الصحية لعام (٢٠٠٨م)، وقد تكون من (٦٤٧) عاملاً وعاملة، وقد اعتمدت الدراسة

على عينة طبقية عشوائية بنسبة (٥٤,١٪) من مجتمع الدراسة الأصلي أي (٣٥٠) فرداً. وقد طور الباحث مقياساً لقياس مكونات التوافق المهني من خلال استبانة مطورة ومتخصصة. وقد توصلت الدراسة إلى أن ذوي المهن الصحية في مستشفيات جراحة القلب في العراق يتمتعون بتوافق مهني جيد بشكل عام. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوسيع وتطوير برامج مهنية لذوي المهن الصحية في المستشفيات لتطوير قدراتهم وإمكانياتهم، ودعم بيئة العمل لتناسب رضا العاملين.

وقد جاءت دراسة (الشيخ، ١٤٣٠هـ) بعنوان «التوافق المهني والمساندة الاجتماعية لدى عينة من العمال السعوديين العاملين في بعض المصانع بمحافظة جدة»، هادفةً إلى معرفة مدى التوافق المهني والمساندة الاجتماعية اللذين يتمتع بهما العمال السعوديون العاملون في بعض المصانع بمحافظة جدة. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (٢١٨) فرداً من العمال في مهن مختلفة ويحملون مؤهلات علمية متنوعة. وقد استخدم الباحث مقياسي التوافق المهني والمساندة الاجتماعية من إعداد بشرى إسماعيل (د. ت.)<sup>(١)</sup> وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة على المقياسين بما يتلاءم والبيئة السعودية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك مظاهر في أبعاد التوافق المهني يتمتع بها العمال وهي على الترتيب: (المسؤولية عن العمل - ظروف العمل - العلاقة بالزملاء - العلاقة بالمشرف - نوع العمل - ظروف السوق المتغيرة والخاصة بالعمل - العلاقة بالإدارة - قيمة العمل - مدعمات العمل الاقتصادي - مدعمات العمل الاجتماعي). وهناك مظاهر في أبعاد المساندة الاجتماعية يتمتع بها العمال وهي على الترتيب: (المساندة الأسرية - مساندة الزملاء - مساندة الأقارب - مساندة المشرف - مساندة الإدارة). وقد أوصت الدراسة بإكساب العامل مزيداً من الشعور بالمسؤولية في أداء عمله، ومنح العامل الثقة في أداء بعض الأعمال.

وقد هدفت دراسة (أبو غالي وبسيسو، ٢٠٠٩) التي كانت بعنوان «التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة» إلى التعرف على العلاقة بين التوافق المهني وأساليب إدارة الصراع، والتعرف على مستوى التوافق المهني، والكشف عن الأهمية النسبية لشيوع مجالات أساليب إدارة الصراع لدى مديري

المدارس الثانوية بمحافظات غزة. وقد تكونت عينة الدراسة العشوائية البسيطة من (١٢٠) مديراً ومديرةً في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة. وقد أظهرت النتائج وجود مستوى جيد للتوافق المهني لدى مديري المدارس الثانوية، وأن أكثر مجالات أساليب إدارة الصراع هو مجال التعاون الذي جاء بمتوسط حسابي (٨٣,٣). وقد أوصت الدراسة بضرورة تقديم برامج إرشادية تنموية لتحقيق مستوى أفضل للتوافق المهني للمديرين.

وقد قام (عطا الله، ٢٠٠٩) بعمل دراسة بعنوان «مقياس التوافق المهني لمعلمي التربية الخاصة»، هدفت إلى بناء مقياس للتوافق المهني يتناسب مع معلمي التربية الخاصة والتحقق من خصائصه السيكومترية. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (٣٤) معلماً ومعلمة تربية خاصة بولاية الخرطوم، وتوزعت بنود المقياس في ستة أبعاد. وقد كشفت الدراسة عن صلاحية (١٠٢) عبارة منه لقياس الظاهرة، وهي تلك البنود التي ارتبطت بمقدار (٠,٣٣) أو أكثر ببعدها، في حين تم التحقق من صدق المحتوى باستشارة المحكمين، وبإجراء الارتباط بين المقياس واستبانة الإرضاء حيث بلغ الارتباط بينهما (٠,٧٧)، وتراوح بين الأبعاد الداخلية والمقياس الكلي ما بين (٠,٣٨) و (٠,٨٥)، وارتبط المقياس بمقياس التوافق المهني لمعلمي التربية الخاصة في المملكة العربية السعودية بمقدار (٠,٧١)، ومستوى دلالة (٠,٠١)، وبلغت نسبة التشابه بينهما (٨٤,٢٪)، كما ارتبط بمقياس منيسوتا للرضا الوظيفي بمقدار (٠,٧٣)، ونسبة تشابه (٨٥,٤٪)، وباستبانة المناخ المدرسي بمقدار (٠,٥٥) بنسبة تشابه (٧٤,٢٪)، كما ارتبط عكسياً بمقياس بيك المصغر للاكتئاب بمقدار (٠,٤٣-)، كما حقق صدق المقارنات الطرفية بمستوى دلالة (٠,٠١)، أما من حيث الثبات فتراوح بالتجزئة النصفية وبعد التعديل ما بين (٠,٤٩) و (٠,٩٤)، ووفقاً لهذه الخصائص السيكومترية الجيدة التي أظهرها المقياس، فقد أوصت الدراسة بالاستخدام المستقبلي له.

كما قام (الصويط، ١٤٢٨هـ) بدراسة بعنوان «الاختيار المهني وعلاقته بالتوافق النفسي لدى ضباط قاعدة الملك فهد الجوية»، وقد هدفت إلى التعرف على ترتيب محددات الاختيار المهني لدى ضباط قاعدة الملك فهد الجوية وفقاً لخصائصهم (طيار-فني-إداري)، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الاختيار المهني والتوافق النفسي لديهم. وقد تكونت العينة الطبقية من (١٤٠) ضابطاً بواقع (٥٦) طياراً، (٤٤) فنياً، و (٤٠) إدارياً. وقد أبرزت النتائج عن وجود

اختلاف في ترتيب محددات الاختيار المهني لدى ضباط قاعدة الملك فهد الجوية وأخذت الترتيب التالي في جميع أبعاد مقياس محددات الاختيار المهني (طيار، إداري، فني)، وجاء بُعد محددات الذات في الترتيب الأول لدى عينة الدراسة الكلية، وبعُد اللذة والواقع احتل الترتيب الأخير. ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين درجات محددات الاختيار المهني وأبعاد التوافق النفسي والتوافق العام لدى أفراد عينة الدراسة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تقديم المساندة والدعم الاجتماعي لمساعدة الملتحقين الجدد بالحياة العسكرية، وتنظيم دورات تدريبية وبرامج إرشادية لمساعدة العسكريين على تحقيق التوافق النفسي مع ظروف ومتطلبات العمل العسكري، والاهتمام بالمزيد من العناية والرعاية المادية والمعنوية للعسكريين وأسراهم.

وفي دراسة (القناعي، ٢٠٠٧) التي بعنوان «مدعمات التوافق المهني ومعوقاته لدى العاملين بقطاع الاتصالات: دراسة تطبيقية على العاملين بمركز ١٠٧ بشركة الاتصالات المتنقلة بدولة الكويت»، وقد هدفت إلى التعرف على مدعمات التوافق المهني ومعوقاته لدى موظفي المركز ١٠٧ التابع لشركة الاتصالات المتنقلة بدولة الكويت. وقد ارتكزت الدراسة على دلالة التوافق المهني للصحة النفسية وعلاقتها بإنتاجية الموظف من المنظورين الكمي والكيفي. وقد أجريت على عينة عشوائية قوامها (٩٧) مفردة من الموظفين، واستخدمت طريقة تحليل المحتوى (Content Analysis) للتقارير الذاتية التي تعكس مدركات العينة للعوامل التي تؤثر في توافقهم المهني إيجاباً أو سلباً فيما يخص ثمانية أبعاد هي: بيئة العمل، متطلبات الأداء، عائد العمل، فرص النمو، الإدارة، الوقت، قوة العمل، طبيعة العمل. وكشفت الدراسة أن معوقات التوافق المهني تفوق كثيراً مدعماته. وقد طرحت الدراسة مبادئ خطة هادفة للتطوير الإستراتيجي لمراكز الاتصالات بدولة الكويت.

أما دراسة (عبد الرازق، ٢٠٠٧) التي جاءت بعنوان «ضغوط الحياة وعلاقتها بالتوافق المهني: دراسة مقارنة بين المرأة العاملة في المجال الأكاديمي والمجال الإداري»، فقد هدفت إلى الكشف عن مصادر الضغوط التي تعاني منها المرأة العاملة في المجالين الأكاديمي والإداري، وأساليب مواجهتها، والعلاقة بين ضغوط الحياة والتوافق المهني. وقد تكونت عينة الدراسة الطبقية الاستطلاعية من (٧٠) امرأة عاملة مقسمة إلى (٣٥) امرأة عاملة في



المجال الأكاديمي، و(٣٥) امرأة عاملة في المجال الإداري. أما العينة الأساسية فقد تكونت من (١٢٤) امرأة عاملة مقسمة على مجموعتين أيضاً: (٧٥) سيدة عاملة في المجال الأكاديمي، و(٤٩) في المجال الإداري، وذلك ضمن شروط معينة.

وقد تم إعداد (٣) مقاييس من قبل الباحثة، وهي: مقياس ضغوط الحياة، ومقياس عمليات تحمل الضغوط، ومقياس التوافق المهني. وقد بينت النتائج وجود علاقة ارتباط دالة وسالبة بين ضغوط الحياة بأبعادها المختلفة والتوافق المهني لدى مجموعتي الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإعداد برامج إرشادية لتدريب المرأة العاملة على المواجهة الفعالة لضغوط الحياة، وإعداد دورات تدريبية للعاملات في المجال الأكاديمي مثل: إدارة الوقت، العمل الجماعي، وتعزيز العلاقات في بيئة العمل، والاهتمام بتحسين ظروف العمل. أما دراسة (عواد، ٢٠٠٢) التي كانت بعنوان «أبعاد ونتائج التوافق بين الفرد والمنظمة: دراسة تطبيقية على قطاع الدواء العام»، فقد هدفت إلى تقييم مدركات العاملين بقطاع الدواء العام في مصر للتوافق بين الفرد والمنظمة، وإلى اختبار تأثير التوافق بين الفرد والمنظمة على خمسة متغيرات تابعة هي: اتجاهات العمل، والنية لترك العمل، وسلوكيات إدارة الانطباعات الموجهة نحو الوظيفة، وسلوكيات إدارة الانطباعات الموجهة نحو الرئيس، وسلوكيات إدارة الانطباعات الموجهة نحو النفس.

وقد تم تصميم استمارة استبيان خاصة احتوت على هذه المتغيرات، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركات الأدوية بقطاع الأعمال العام الذي قدر بنحو (٢٣٦٤٧)، أما العينة فقد كانت عشوائية واحتسبت وفق معادلة، وقد بلغت (٣٧٨) من العاملين بشركات الأدوية. وقد توصلت الدراسة إلى انخفاض مدركات العاملين بقطاع الدواء لتوافقهم مع منظماتهم، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والدافعية، وارتفاع نسبة العاملين الذين لديهم نية لترك العمل.

وقد أوصت الدراسة بضرورة بحث ظاهرة ارتفاع دوران العمل أو النية لترك العمل لدى العاملين للتعرف على أسبابها الحقيقية ووضع الحلول المناسبة لها، والاهتمام بعملية الاختيار التنظيمي، وبحث الأنواع الأخرى للتوافق بين الفرد وبيئة العمل مثل: التوافق بين الفرد والمهنة، والتوافق بين الفرد والجماعة، والتوافق بين الفرد والوظيفة. وهذا ما ركزت

عليه الدراسة الحالية واستقصائه بشكل مباشر لسد الفجوة البحثية الموجودة في الدراسات العربية من منظور متعدد الأبعاد.

كما قدم (البيسوي النجار، ١٩٩٨) دراسة بعنوان «العلاقة بين التوافق المهني والإنتاجية لعمال صناعة الغزل والنسيج بالمحلة الكبرى: دراسة ميدانية»، هادفة إلى معرفة العلاقة بين توافق العامل مهنيًا وإنتاجيته في الصناعة، بهدف العمل على توفير أفضل الظروف التي تساعد على التوافق مهنيًا في العمل. وقد تكونت عينة الدراسة الطبقية من (٥٠٠) عامل وعاملة ومشرف ومشرفة موزعة كالآتي: (١٥٠) عاملاً من أقسام الغزل، (١٥٠) عاملاً من أقسام النسيج، (٧٥) عاملة من أقسام المشغل، و(٧٥) عاملة من أقسام الملابس الجاهزة، و(٤٢) مشرفاً من الغزل والنسيج، و(٨) مشرفات من المشغل والملابس الجاهزة.

وطور الباحث مقاييس للتوافق المهني واتجاهات العمل والرضا الوظيفي والإنتاجية وتقييم الأداء. وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائية بين التوافق المهني والمقاييس الأخرى. وقد استنتجت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين توافق العامل مهنيًا وإنتاجيته في الصناعة. وقد أوصت الدراسة بتوفير ظروف عمل تساعد العاملين على التوافق مهنيًا في العمل.

### استنتاجات من الدراسات العربية:

١- لقد اعتمدت الدراسات العربية على بناء المقاييس البحثية مثل: مقياس التوافق المهني، مقياس الميول المهنية، مقياس الصلابة النفسية، مقياس ضغوط الحياة، التوافق بين الفرد والمنظمة، كما في دراسات (النجار والطلاع، ٢٠١٢؛ صالح، ٢٠١٠؛ أبو غالي وبسيسو، ٢٠٠٩؛ عطا الله، ٢٠٠٩؛ عبد الرازق، ٢٠٠٧).

٢- لقد بحثت الدراسات العربية في التوافق المهني والنفسي والاجتماعي من منظور عام كما في دراسات (مقداد وعبد الله، ٢٠١٤؛ النجار والطلاع، ٢٠١٢؛ عبد الرازق، ٢٠٠٧).

٣- حاولت بعض الدراسات العربية بحث ظاهرة التوافق بشكل مباشر؛ فقد ركزت دراسة (عواد، ٢٠٠٢) على التوافق بين الفرد والمنظمة. أما دراسة (البيسوي النجار، ١٩٩٨) فقد ركزت على أثر التوافق في الإنتاجية.

- ٤- ربطت هذه الدراسات العلاقة بين التوافق المهني مع متغيرات أخرى مثل: الصلابة النفسية (النجار والطلاع، ٢٠١٢)، أساليب إدارة الصراع (أبو غالي وبسيسو، ٢٠٠٩)، الاختيار والميول المهنية (مقداد وعبد الله، ٢٠١٤؛ الصويط، ١٤٢٨هـ)، الصحة النفسية وعلاقتها بإنتاجية الموظف (القناعي، ٢٠٠٧)، ضغوط الحياة (عبد الرازق، ٢٠٠٧).
- ٥- معظم العينات كانت من بيئات أكاديمية وتعليمية كما في دراسات (مقداد وعبد الله، ٢٠١٤؛ النجار والطلاع، ٢٠١٢؛ أبو غالي وبسيسو، ٢٠٠٩؛ عطا الله، ٢٠٠٩؛ عبد الرازق، ٢٠٠٧).
- ٦- إن درجة المواءمة المهنية تختلف من فئة وظيفية لأخرى، ومن قطاع إلى آخر، ومن مستوى إداري إلى آخر.
- ٧- يتأثر التوافق المهني بعوامل: العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والتخصص العلمي، وطبيعة الوظيفة، والمرتبة الوظيفية، ونوع القطاع (جهة العمل).
- ٨- إن معظم الدراسات العربية السابقة قد أحرقت في بداية الألفية الجديدة؛ مما يدل على حداثة هذا الموضوع وتطبيق نظرياته في البيئة العربية.
- ٩- تنوعت التوصيات التي اقترحها الباحثون لتحقيق مواءمة وتوافق أفضل بين الأفراد ووظائفهم مثل: زيادة الوعي، وتحسين ظروف العمل، والاهتمام بتقديم برامج مهنية وإرشادية للموظفين، وإكسابهم مزيداً من الشعور بالمسؤولية في أداء الأعمال، وبحث ظاهرة ارتفاع دوران العمل.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة دفي وآخرين (Duffy et al, 2015) وهي بعنوان «إرادة العمل والرضا الوظيفي: دراسة دور معنى العمل والمواءمة بين الفرد والبيئة»، وقد هدفت إلى دراسة العوامل الوسيطة التي من الممكن أن تفسر العلاقة بين إرادة العمل والرضا الوظيفي بين الموظفين (١٣٥ امرأة، ١٤٥ رجلاً)، وقد تم اختبار نموذج المعادلات التركيبية مفترضاً أن المواءمة بين (الفرد والبيئة) ومعنى العمل يؤديان بشكل كامل - بوصفهما عاملين وسيطين - إلى التأثير

في العلاقة بين متغيري إرادة العمل والرضا الوظيفي. وبينت النتائج أن سبب ارتباط إرادة العمل بالرضا الوظيفي كان بسبب وجود المواءمة المدركة للفرد وبيئة العمل كعامل أكثر قوة، وإدراكاً أكبر لمعنى العمل من قبل المبحوثين. وفي المحصلة النهائية فإن متغيرات التنبؤ تسببت في إحداث ما نسبته (٨٢٪) من التباين في الرضا الوظيفي. وبناءً على هذه النتائج، فإن الباحثين - المعالجين النفسيين - قد تشجعوا لمساعدة زبائنهم على فهم العوامل الفريدة التي تحد من إرادتهم في العمل، واستهداف العوائق القابلة للتغيير تحديداً.

أما دراسة سينغوبتا وآخرون (Sengupta et al, 2015) وهي بعنوان «التأثيرات التفاعلية للموارد الشخصية والتنظيمية على نتائج عمل موظفي المكاتب الأمامية في البنك: دور العامل الوسيط للتوافق بين الشخص والوظيفة»، فقد هدفت إلى اختبار دور العامل الوسيط للتوافق بين الشخص والوظيفة على تأثير الموارد التنظيمية (التدريب وتكنولوجيا الخدمة)، والموارد الشخصية (التوجه نحو العميل) على أداء موظفي المكاتب الأمامية في البنك ونوايا ترك العمل.

وقد أجرى الباحثون المسح على نطاق واسع شمل (٥٣٠) موظفاً في المكاتب الأمامية لإحدى البنوك المحلية في نيوزيلندا قدموا خدمة في إطار بحثي للدراسة. وقد أظهرت النتائج أن التوافق بين الشخص والوظيفة كعامل وسيط أو معدل يؤثر بشكل كامل في تأثير التدريب في نوايا ترك العمل والأداء. وقد أوصت الدراسة بأن على الإدارة أن تكون حذرة في التخطيط وتزويد الموارد التنظيمية لموظفي المكاتب الأمامية لتعزيز إدراكهم للتوافق بين الشخص والوظيفة، وكذلك الاستثمار في عملية الاستقطاب والاختيار لموظفي المكاتب الأمامية ممن لديهم التوجه نحو العميل سيكون بديلاً واضحاً وبارزاً.

دراسة زياو وآخرين (Xiao et al, 2014) وهي بعنوان «تأثيرات المواءمة بين الفرد والمهنة وتقييم الذات الجوهري على الالتزام المهني لطلاب الطب الجامعيين: التوتر والرضا الوظيفي كعاملين وسيطين»، وقد هدفت الدراسة إلى استكشاف العوامل التي تؤثر في الالتزام المهني لطلبة الطب؛ حيث أكمل (١٨٢) طالباً استبانة القيمة المهنية (Vocational Value Questionnaire)، ومقياس توتر الحالة ومقياس تقييم الذات الجوهري، واستبانة مينيسوتا (Minnesota) للرضا الوظيفي، واستبانة الالتزام المهني الصينية.

وقد توصلت الدراسة إلى: أولاً: غياب التطابق بين القيمة المهنية ومهنة الطب لهؤلاء الطلبة وتحديدًا في مجال تطوير الذات. ثانياً: إن تقييم الذات الجوهرية بمقدوره التنبؤ إلى حدٍ كبير بالالتزام المستمر لطلبة الطب. ثالثاً: بإمكان القيمة المهنية والمواءمة المهنية وتقييم الذات الجوهرية أن تتنبأ بالالتزام السلوكي والالتزام بالقوانين المرعية (المعمول بها) لطلبة الطب، في حين أن متغيرات توتر الحال والرضا الوظيفي يلعبان أدواراً مهمةً في ذلك. وقد خلصت الدراسة إلى أن المواءمة بين الفرد والمهنة وتقييم الذات الجوهرية يمكن أن يؤثر في الالتزام المهني لطلبة الطب، في حين تلعب المتغيرات الوسيطة (توتر الحال والرضا الوظيفي) أدواراً مؤثرة.

وفي دراسة ساراك وآخرين (Sarac et al, 2014) وهي بعنوان «دراسة العلاقة بين توافق الفرد والمنظمة وإبداع الموظفين»، التي هدفت إلى اختبار العلاقة الإيجابية بين توافق الفرد والمنظمة وتقدير الموظفين لأنفسهم وقدرات الإبداع لديهم في السياق التركي (ثقافة العمل التركية). وقد اعتمدت الدراسة على مقاييس التوافق الشخصية ومقاييس الإبداع، وقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لحساب فيما إذا كان هناك علاقة بين توافق الفرد والمنظمة وكيفية ارتباطها بالإبداع.

وقد أبرزت النتائج أولاً: أن هناك تأثيرات مهمة للتفاعل مع درجة إبداع الموظفين. ثانياً: إن التطابق والانسجام بين القيم الشخصية للموظفين وقيم المنظمة الحالية قد تؤثر بشكل إيجابي في إبداع الموظفين. وقد أضافت هذه النتائج معلومات قيمة للممارسين في حقل الموارد البشرية حول أهمية العوامل المتعلقة بالخصائص الشخصية لتحسين السلوك الإبداعي في المنظمات.

أما دراسة جيوكيه وآخرين (Giauque et al, 2014) التي جاءت بعنوان «السوابق للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتوتر في المستشفيات العامة: مدخل التوافق بين الفرد وقيم العمل»، فقد هدفت إلى اختبار أبعاد مختلفة من التوافق بين الفرد وبيئة العمل لتقييم درجة تأثيرها في نتائج العمل الثلاث وهي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتوتر المدرك. وقد كان مجتمع الدراسة المستشفيات الحكومية كبيرة الحجم في المنطقة التي تتحدث الفرنسية من سويسرا، كما قام الباحثون بتطوير أداة الدراسة بالتعاون مع قادة الموارد البشرية في هذه المستشفيات.

وقد أجريت دراسة أولية للتحقق من صحة الأداة، وتم توزيع الاستبانة مع رسالة تغطية عن طريق رابط على الإنترنت لموظفي الإدارة الوسطى في هذه المستشفيات الذين بلغوا (٨٣٠) موظفًا، وقد تم استرجاع (٤٩٢) استبانة أي بنسبة استجابة بلغت (٥٩,٣٪)، وقد تم استبعاد الاستبانات غير المكتملة منها ليصبح العدد النهائي (٤٠٧) استبانات صالحة للتحليل. وقد أظهرت النتائج أن أبعاد التوافق بين الفرد وبيئة العمل لها تأثيرات متباينة في المتغيرات التابعة الثلاث السابقة. وقد أسهمت الدراسة في تعزيز النقاشات والاعتبارات الأكاديمية الهامة؛ فأول هذه الاسهامات هو اختبار النموذج الذي يحوي أبعاد التوافق بين الفرد وبيئة العمل، والإسهام الثاني هو الأخذ في الاعتبار أبعاد التوافق بين الفرد وبيئة العمل على أنها السوابق لثلاثة عوائد (نتائج) للعمل.

وفي دراسة تشينومونا وآخرين (Chinomona et al, 2013) وهي بعنوان «هل لإدراك الموظف للمواءمة مع الوظيفة، والمواءمة مع المنظمة، والمواءمة مع المجتمع المحلي تأثير في أدائه في عمله؟ حالة دراسية عن قطاع التصنيع في زيمبابوي». وقد هدفت الدراسة إلى بحث تأثير مكونات المواءمة التي تتضمن مستويات المواءمة الثلاثة (المواءمة بين الفرد والوظيفة، والمواءمة بين الفرد والمنظمة، والمواءمة بين الفرد والمجتمع المحلي) في أداء الموظفين لأعمالهم. وقد اعتمدت الدراسة على منهج الدراسة المقطعية (Cross-Sectional)، وقد استخدمت منهج المسح الكمي، وقد تضمنت عينة البحث المستهدفة العاملين في قطاع التصنيع في زيمبابوي والبالغ عددهم (N=452) عاملاً. وقد توصلت الدراسة إلى أن مواءمة الموظف للعمل ومواءمته للمنظمة ومواءمته مع المجتمع المحلي تؤثر بشكل إيجابي في أداء هؤلاء الموظفين.

وقد تناولت دراسة سيونج وآخرين (Seong et al, 2012) تأثير المواءمة كعامل وسيط، وقد جاءت بعنوان «المرتبة الوظيفية، والجنس، والالتزام التنظيمي بين العاملين الكوريين: دور المواءمة بين الفرد والمنظمة كعامل وسيط»، وقد هدفت إلى اختبار دور مواءمة الفرد والمنظمة في العلاقة بين المرتبة الوظيفية والالتزام التنظيمي، وبحث فيما إذا كان للنساء أو الرجال العاملين بدوام جزئي أو بعقود قصيرة الأجل واقع يبين درجة أدنى من الالتزام نحو المنظمة من نظرائهم في كوريا قبل وبعد ضبط المتغير الوسيط للدراسة.

وقد أبرزت النتائج أن المواءمة بين الفرد والمنظمة تؤثر كمتغير وسيط في المرتبة الوظيفية والالتزام التنظيمي، إضافة إلى أن جنس الموظف له تأثير وسيط على العلاقة بين المرتبة الوظيفية والالتزام التنظيمي. ومن بين الرجال فإن العاملين المنتظمين في العمل يكونون أكثر التزاماً، في حين لا توجد فروق دالة إحصائية بين النساء سواء كن منتظمات أم غير منتظمات في العمل. ويؤكد باحثو الدراسة أنه لما كان العاملون من دون أمان وظيفي ولا يمثلون مجموعة متجانسة، فإنه ينبغي استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب لإدارتهم. وتقتصر الدراسة أنه أثناء فترة الالتزام التنظيمي المنخفضة والتي سادت أثناء الأزمة الاقتصادية في عقد التسعينيات في كوريا فإن رفع درجة الولاء للمنظمة التي يعمل بها الفرد يتم من خلال تحسين المواءمة بينه وبين المنظمة.

وقد قام أحمد (Ahmad, 2012) بدراسة بعنوان «التأثير المعدل للتوافق بين الشخص وبيئة العمل على العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودوران العمل للموظفين»، والتي هدفت إلى اختبار تأثير التوافق بين الشخص وبيئة العمل كعامل معدل أو وسيط على العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونوايا الدوران الوظيفي (ترك العمل) لدى الموظفين. وقد تم استقصاء وجمع بيانات من الموظفين بدوام كامل يعملون في القطاعين العام والخاص ويمثلون منظمات متنوعة في ماليزيا، وقد بلغت العينة (204) موظفين.

وقد أبرزت النتائج أن لتوافق الشخص وبيئة العمل تأثير معدل أو وسيط ذي أهمية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونوايا ترك العمل. وهذه النتائج لها آثار واسعة النطاق لدى مستشاري التطوير التنظيمي الذين يبنون تشكيل الثقافة التنظيمية للعديد من المنظمات على افتراض أن ثقافات تنظيمية محددة تقود بشكل مباشر لنتائج أداء محددة ومرغوب فيها على مستوى الموظف. ويحتاج المديرون لإيلاء الاهتمام لا إلى الثقافة التنظيمية الخاصة بهم والمتعلقة بالتدريب والمكافآت وعمل الفريق والاتصال فحسب، ولكن للتأكد أنهم يهدفون لتطوير التوافق بين الأفراد وبيئة عملهم أيضاً.

وقد قام نيه وآخرون (Nie et al, 2012) بدراسة بعنوان «استكشاف المهنة وإدراك التوافق لدى الجيل الجديد من الموظفين الصينيين: قيم العمل كمتغيرات وسيطة»، التي هدفت إلى استكشاف تأثير العامل الوسيط للهوية المهنية وقيم العمل في العلاقة بين استكشاف المهنة وإدراك التوافق لدى الجيل الجديد من الموظفين الصينيين. وقد صمم الباحثون استبانة



لقياس متغيرات الدراسة بناءً على دراسات أخرى ذات علاقة بقيم العمل واستكشاف المهن والهوية المهنية وإدراك التوافق؛ إذ قام الباحثون ببناء نموذج نظري واقتراح الفرضيات. وقد تم جمع بيانات الدراسة من (٦٤٧) موظفاً صينياً ينتمون لجيل ما قبل الثمانينيات.

وقد أبرزت النتائج أن استكشاف المهنة يمكن أن يؤثر في إدراك التوافق من خلال العامل الوسيط للهوية المهنية عندما يكون لدى هؤلاء الموظفين تفضيل أقوى لتعقب أو ملاحقة الراحة والأمان الوظيفيين. وقد تمثلت مساهمة الدراسة في شرح وتفسير العلاقات الداخلية بين قيم العمل واستكشاف المهنة والهوية المهنية وإدراك التوافق على أساس خصائص الجيل الجديد من الموظفين الصينيين.

أما دراسة ستين (Steijn, 2008) وهي بعنوان «المواءمة بين الفرد والبيئة ودافعية الخدمة العامة»، فقد هدفت إلى مناقشة تأثير دافعية الخدمة العامة (PSM: Public Service Motivation) في متغيرات المحصلة المهنية. وقد أوضح تحليل مجموعة بيانات هولندية كبيرة بأن العاملين الذين لديهم هذا النوع من المواءمة يكون عندهم دافعية الخدمة العامة، وأنهم أكثر رضاً وظيفياً عن عملهم، وأقل ميلاً لترك وظائفهم والمنظمة التي يعملون بها عن غيرهم من العاملين الذين يفتقرون إلى هذا النوع من المواءمة. وهذا يتفق مع الفرضية الرئيسية للدراسة، وتبرز النتائج الأخرى أهمية مفهوم دافعية الخدمة العامة (PSM)؛ حيث تبين أن لدى الموظفين العاملين في القطاع العام درجة أعلى من هذه المواءمة عن أقرانهم العاملين في القطاع الخاص. كما أن موظفي القطاع الخاص الذين يتمتعون بمستويات عالية من دافعية الخدمة العامة يميلون إلى البحث عن عمل في القطاع العام، وهذا يتطابق مع الافتراضات الرئيسية لإطار دافعية الخدمة العامة. وتنتهي هذه الدراسة بمناقشة القضايا النظرية والمنهجية التي يطرحها التحليل، وتقترح بعض التوصيات لمزيد من الدراسة والبحث.

## استنتاجات من الدراسات الأجنبية:

- ١- تعدد استخدام منهجيات البحث العلمي؛ فهناك بناء النماذج العلمية في دراسة واختبار التوافق كما في دراسات (Nie et al, 2012) ومنهجية دراسة الحالة كما في دراسة (Chinomona et al, 2013).



- ٢- استخدام مقاييس بحثية عديدة مثل: استبانة القيمة المهنية (Vocational Value Questionnaire)، ومقياس توتر الحالة ومقياس تقييم الذات الجوهري، واستبانة مينيسوتا (Minnesota) للرضا الوظيفي، واستبانة الالتزام المهني الصينية كما في دراسة (Xiao et al, 2014)، ومقاييس التوافق الشخصية والإبداع كما في دراسة (Sarac et al, 2014).
- ٣- لقد بحثت في التوافق بين الفرد وبيئة العمل بشكل محدد ومن منظور متعدد الأبعاد، وأثر ذلك في متغيرات أخرى عديدة مثل: النية لترك العمل، الرضا الوظيفي، الإبداع، الالتزام التنظيمي، التوتر والأداء كما في دراسات (Duffy et al, 2015; Xiao et al, 2014; Giaouque et al, 2014; Sarac et al, 2014; Chinomona et al, 2013; Seong et al, 2012; Steijn, 2008).
- ٤- استخدام أنواع التوافق بين الفرد وبيئة العمل كمتغيرات وسيطة بشكل كبير لاستكشاف تأثير العوامل الوسيطة والمعدلة التي من الممكن أن توجد من خلال العلاقة بين توافق الفرد - بيئة العمل ونتائج الأداء. وذلك واضح في دراسات (Duffy et al, 2015; Seong et al, 2012; Nie et al, 2012; Ahmad, 2012).
- ٥- لقد أجريت هذه الدراسات في سياقات وثقافات عديدة؛ مما يدل على أن نظرية التوافق بين الفرد وبيئة العمل قابلة للتطبيق في الدول المتقدمة مثل: نيوزيلندا، تركيا، سويسرا، هولندا. والنامية أيضاً مثل: ماليزيا، زيمبابوي، باكستان، الهند... وغيرها.
- ٦- تعدد عينات وبيئات البحث: طلاب جامعيين، الموظفين في القطاعين العام والخاص، والعاملين بدوام جزئي أو بعقود قصيرة الأجل.
- ٧- إن درجة التوافق المهني تختلف من فئة وظيفية لأخرى، ومن وظيفة إلى أخرى (دوام جزئي ودوام كلي)، ومن قطاع إلى آخر، ومن مستوى إداري إلى آخر.
- ٨- يتأثر التوافق المهني بعوامل: العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والتخصص العلمي، والمرتبة الوظيفية، ونوع القطاع (جهة العمل)، وفترة التثبيت في المنصب الوظيفي.

٩- إن جميع الدراسات الأجنبية السابقة قد أجريت في بداية الألفية الجديدة؛ مما يدل على حداثة هذا الموضوع وتطبيق نظرياته في الدول المتقدمة والنامية.

١٠- تعدد التوصيات المقترحة مثل: إزالة العوائق أمام عملية التوافق، واستخدام طرق إحصائية متقدمة لقياس التوافق، وإجراء دراسات مستقبلية تحوي المواءمة كعامل وسيط واختبار مدى تأثيرها في بعض العوامل التنظيمية، وتعزيز عملية الاستقطاب والاختيار، وتحسين ولاء الموظفين، والاهتمام بالثقافة التنظيمية، واقتراح إجراء بعض الدراسات المستقبلية ذات العلاقة.

### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بالرغم من اختلاف البيئات والسياقات التي أجريت فيها الدراسات السابقة، فإنها أكدت جميعها أهمية وضرة تطبيق المواءمة الوظيفية والإفادة منها، وأشارت بشكل مباشر إلى الأثر الذي يمكن أن تحدثه في أداء الموظفين والمنظمات. وبالبناء على استنتاجات الدراسات السابقة؛ فإن الباحثين قد أفادوا منها في جميع مراحل البحث من تحديد المشكلة وتعريفها بدقة، بحيث تجد هذه الدراسة موضعها بين الدراسات السابقة، وكذلك في تصميم أنموذج الدراسة وتعريف متغيراتها إجرائياً والتحقق من صدق الأدوات التي تم استخدامها ومقارنة نتائجها وربطها بنتائج الدراسات السابقة.

وتشمل الأبعاد التي ركزت عليها الدراسة الحالية: المواءمة الوظيفية المكملة (Supplementary fit) ببعديها: مواءمة الطلبات مقابل القدرات (Demands-abilities Fit) ومواءمة الاحتياجات مقابل الإسهامات (Needs-supplies Fit)، المواءمة بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها (Person-Organization fit: P-O)، المواءمة بين الفرد ومديره أو مشرفه المباشر (Person-Supervisor fit: P-S)، المواءمة بين الفرد وفريق العمل الذي يعمل به أو مجموعات العمل (الزملاء) التي يعمل معها (Person-group fit: P-G)، وهذه هي المتغيرات المستقلة للدراسة (Independent Variables: IV)، وهي متغيرات مستقلة في تأثيرها في متغير النية لترك العمل، ومتغيرات تابعة أيضاً في درجة استجابتها للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية. ويعتمد كل نوع من أنواع المواءمة السابقة على خصائص مختلفة مثل: القيم، الأهداف، السمات الشخصية، الحاجات والرغبات والقدرات.

وقد قامت الدراسة الحالية ببناء مقياس لكل بعد، ثم قياس الدرجة لكل بعد من أبعاد المواءمة الوظيفية على حدة وتحليل وتفسير هذه الدرجة ثم حساب أو قياس الدرجة الكلية لهذه الأبعاد. ثم حاولت الدراسة التعرف على تأثير أبعاد المواءمة الوظيفية في النية لترك العمل مستقبلاً لدى هؤلاء الموظفين نتيجة لعدم توافقتهم أو سوء التوافق مع وظائفهم (المتغير التابع DV: Dependent Variable).

وقد تميزت الدراسة الحالية أيضاً بتركيزها على توافق القيم؛ أي مدى إدراك توافق الفرد من منظور القيم أو مدى التشابه والانسجام والتقارب في القيم الشخصية وقيم العمل مع المنظمة والمشرّف المباشر والزملاء أو فريق العمل؛ وذلك لما تشكله القيم من فهم أعمق للمعتقدات الشخصية وما يؤمن به الموظفون في بيئة العمل أو ما يفضلونه. وهذا يعطي مؤشرات أعمق للتوافق بين الموظف والوظيفة.

إن المواءمة بين متطلبات الوظيفة وقدرات ومهارات المرشحين كانت تتم سابقاً بناءً على تقييم أخصائي الموارد البشرية للمعارف والمهارات والقدرات (KSA,s) الموجودة عند المرشحين. أما في الوقت الحالي فإن قرارات التوظيف أصبحت تعتمد على أهمية التوافق التنظيمي كما يظهر ذلك من خلال التوافق بين شخصية الفرد ومعتقداته وقيمه، والثقافة والمعايير والقيم التي تتبناها المنظمة.

وبناء على النظرية التفاعلية (Interactionalist Theory) في السلوك، حيث ركزت الدراسة الحالية على مدى إدراك (Perceptions) التوافق ما بين الموظف والوظيفة التي يعمل فيها؛ من حيث التوافق بين الموظف والمنظمة، والتوافق الوظيفي المكمل، ثم التوافق بين الفرد ومديره أو مشرفه المباشر، ثم التوافق ما بين الفرد وفريق العمل أو الزملاء. ثم ستحاول الدراسة التعرف على نتائج (Results) هذا التفاعل والسلوك المدرك بين خصائص هؤلاء الموظفين ووظائفهم التي يعملون بها: هل سيؤدي إلى التوافق، ومحاولة معرفة الأسباب المؤدية إلى التوافق أو عدم التوافق، ومن ثم الآثار (Antecedents) المتمثلة بنية ترك العمل في مؤسسات الخدمة المدنية، أو هل يمكن أن يكون لديهم نية لترك وظائفهم مستقبلاً كمؤشر لعدم توافقتهم.

## حواشي الفصل:

(١) تاريخ النشر غير معروف وغير مذكور في متن المادة الرئيسية التي استند إليها الباحثان.

## الفصل الرابع

### منهجية البحث وإجراءات الدراسة

#### مقدمة:

بناءً على طرح الدراسات السابقة التي تم استعراضها في الفصل السابق، والاستنتاجات التي استقاها الباحثان منها لتوجيههما في بناء وتصميم أداة الدراسة وأبعادها وإجراءاتها الرئيسية؛ سيعرض هذا الفصل المنهج المستخدم، وأساليب جمع البيانات، وإجراءات تطوير الاستبانة، ومعايير القياس، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وكيفية صياغة فرضيات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة، ومحددات الدراسة.

#### المنهج المستخدم:

تعد الدراسة الحالية ذات طبيعة وصفية وتجري في بيئة حكومية على الموظفين في منظمات الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. لذا فهي تعتمد على المنهج الوصفي للتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد المواءمة المهنية ذات العلاقة وتوضيح طبيعة هذا الارتباط.

#### أساليب جمع البيانات:

لقد استخدمت هذه الدراسة وسيلتين لجمع البيانات، هما:

أولاً: المصادر الأولية (استبانة مطورة كوسيلة رئيسية) لانسجامها الكبير مع تصميم الدراسة وأهدافها من جهة، وتوصيف وتحليل التوافق المدرك من قبل الموظف من جهة أخرى.

ثانياً: المصادر الثانوية، التي اعتمدت على المسح المكتبي للأدب النظري الشامل في نظرية المواءمة المهنية من بحوث ودراسات سابقة، بالإضافة إلى مجموعة من المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة.

### إجراءات تطوير الاستبانة:

لتنفيذ هذه الدراسة وتحقيق أهدافها، فقد تم تطوير وتصميم استبانة تلاؤم أهداف هذه الدراسة وتساعد على تحقيقها بعد مراجعة عميقة للأدبيات ذات العلاقة والدراسات السابقة التي اعتمدتها هذه الدراسة.

لقد ابتدأت الاستبانة برسالة تعريفية (أو رسالة تغطية) للدراسة وعنوانها والجهة المشرفة عليها وأهدافها، وتشجيع المبحوثين على الإجابة الموضوعية والصريحة لفقراتها، وعبارات مدح للمبحوثين وذلك لحثهم على السرعة في الإجابة وإعادة الاستبيان، والتأكيد على سرية بياناتها بالنسبة لهم. كما تم وضع مفهوم بسيط للتوافق لتعريف المبحوثين به. وقد اشتملت هذه الاستبانة على (٣) أجزاء رئيسية (انظر الملحق (أ) في قائمة الملاحق). وهذه الأجزاء هي:

أولاً: بيانات أولية تصف خصائص العينة الرئيسية الديموغرافية والوظيفية:

- المتغيرات الديموغرافية مثل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، الحالة الاجتماعية.

- المتغيرات الوظيفية مثل: سنوات الخبرة، مدة الخدمة في المنصب الوظيفي الحالي، المرتبة الوظيفية، طبيعة الوظيفة (تنفيذية، إشرافية)، جهة العمل.

ثانياً: عبارات تقيس أبعاد التوافق بين الموظف والوظيفة، وبعد النية لترك العمل.

فقد استخدمت الدراسة الحالية أسلوب الأسئلة المغلقة بشكل كبير لانسجام هذا الأسلوب مع طبيعة الدراسة وأهدافها ومتغيراتها؛ وقد وُجهت الأسئلة إلى العديد من الموظفين في الخدمة المدنية. ولأن الدراسة ذات طبيعة وصفية ميدانية وتجري في بيئة حكومية على الموظفين في منظمات الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، والتي تفتقر إلى دراسات أولية تأسيسية للظاهرة قيد البحث؛ كانت قناعة الباحثين بأن هؤلاء المبحوثين هم أفضل من يستطيع الإجابة عما تحاول أسئلة الدراسة المغلقة استقصاءه، فهم المعنيون بها والقادرون على أن يعكسوا ممارساتهم وخبراتهم الوظيفية في التوافق. وقد اشتملت أبعاد التوافق الرئيسية على ما يلي:

- محور التوافق بين الموظف والمنظمة (٥-١)
  - محور التوافق الوظيفي المكمل (٥-١)
  - محور التوافق بين الموظف وجماعات العمل (الزملاء) (٥-١)
  - محور التوافق بين الموظف والمدير المباشر (٥-١)
  - بالإضافة إلى محور النية لترك العمل (٥-١)
- ويبين الجدول رقم (١-٤) محاور وأبعاد الدراسة الرئيسة، ومكوناتها الفرعية والفقرات التي تقيسها:

#### الجدول رقم (١-٤)

##### محاور وأبعاد الدراسة الرئيسة

المحاور	الأبعاد	الفقرات التي تقيسه
١- التوافق بين الموظف والمنظمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توافق الهدف</li> <li>- توافق تكافؤ الحاجات</li> <li>- توافق شخصية الموظف مع شخصية المنظمة (المناخ التنظيمي)</li> <li>- توافق القيم والثقافة</li> </ul>	<p>(٢-١)</p> <p>(٤-٣)</p> <p>(٨-٥)</p> <p>(١١-٩)</p>
٢- التوافق الوظيفي المكمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التوافق بين قدرات الموظف ومتطلبات الوظيفة</li> <li>- التوافق بين رغبات وحاجات الموظف وإسهامات المنظمة في إشباعها</li> </ul>	<p>(١٧-١٢)</p> <p>(٢٥-١٨)</p>
٣- التوافق بين الموظف وجماعات العمل (الزملاء)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توافق وانسجام الأهداف</li> <li>- توافق الشخصية</li> <li>- توافق القيم</li> </ul>	<p>(٢٩-٢٦)</p> <p>(٣٥-٣٠)</p> <p>(٤٠-٣٦)</p>

٤- التوافق بين الموظف والرئيس المباشر	- توافق الأهداف - توافق الشخصية - توافق القيم	(٤٢-٤١) (٤٦-٤٣) (٤٨-٤٧)
٥- النية لترك العمل	٣ فقرات	(٥١-٤٩)

وقد يكون كل بعد من الأبعاد الفرعية من عدة فقرات (أسئلة) تمثل الجوانب الأساسية لكل محور، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لكل سؤال من الأسئلة المكونة للبعد الواحد كل على حدة، ثم تجميع هذه المتوسطات لحساب المتوسط الحسابي الكلي (العام) للبعد، ثم المتوسط الحسابي العام للمحور، ثم تم حساب المتوسط الحسابي العام لجميع المحاور المتعلقة بالتوافق، والنية لترك العمل.

ثالثاً: سؤال محدد الإجابة (بناءً على توجيهات وتشجيع المحكمين)، ومفتوح أيضاً للمبحوثين عن العوامل أو المقترحات التي تدعم (تعزز) عملية التوافق بين الموظف والوظيفة في الخدمة المدنية في مدينة الرياض.

إن المحاور الأساسية والأبعاد الفرعية التي بنيت عليها أداة القياس (الاستبانة) في هذه الدراسة تعكس جوانب أساسية لقياس توافق الموظف مع وظيفته في الخدمة المدنية، وتعكس تصوراً شاملاً عن هذا التوافق. ويبين الجدول رقم (٤-٢) فقرات وأسئلة الأداة التي طورها الباحثان بالاستناد إلى الدراسات السابقة والأدب النظري ونصائح المحكمين.

جدول رقم (٢-٤)

تطوير أسئلة أداة الدراسة

الفقرات	الدراسات السابقة
٣٨،٣١،٦،١	Shin,2005; Iplic et al,2011
٣، ١٠، ١٦، ١٧، ١٩، ٢١، ٢٣، ٢٤، ٢٩، ٣٤، ٤٧، ٥١	عطاالله، ٢٠٠٩
٢٠	عطاالله، ٢٠٠٩، القناعي، ٢٠٠٧، Chenomona,2013
٥، ٧، ١١، ١٣، ١٥، ٣٧، ٣٩، ٤٠	Chenomona,2013
١٤، ١٨، السؤال المفتوح في ثالثاً	القناعي، ٢٠٠٧
٢٢، ٢٥، ٤٦	عطاالله، ٢٠٠٩؛ النجار والطلاع، ٢٠١٣؛ أبو غالي وبسيسو، ٢٠٠٩؛ Chenomona,2013
٢٦، ٢٧، ٢٨	Chenomona, 2013; Glew, 2012
٣٠	Chenomona, 2013; Iplic et al, 2011
٣٢، ٤٤	فحجان، ٢٠١٠
٣٣	فحجان، ٢٠١٠؛ الشيخ، ١٤٣٠هـ
٩، ٣٦، ٤٢، ٤٨	Iplic et al, 2011
٤٣	فحجان، ٢٠١٠؛ عطاالله، ٢٠٠٩
٤٩	Memon et al, 2015; Polinar, 2014
٢، ٤، ٨، ١٢، ٣٥، ٤١، ٤٥، ٥٠، تعديل السؤال المفتوح في ثالثاً	اجتهاد الباحثين وتشجيع المحكمين

ولقد تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من «موافق بشدة» إلى «غير موافق بشدة» لقياس درجة الموافقة، وقد أعطيت أوزان لهذا المقياس كالتالي:

القيمة (١) لـ «غير موافق بشدة»: حيث يشير إلى درجة موافقة معدومة.

القيمة (٢) لـ «غير موافق»: حيث يشير إلى درجة موافقة قليلة.



القيمة (٣) لـ «موافق إلى حدٍ ما»: حيث يشير إلى درجة موافقة متوسطة.

القيمة (٤) لـ «موافق»: حيث يشير إلى درجة موافقة عالية.

القيمة (٥) لـ «موافق بشدة»: حيث يشير إلى درجة موافقة عالية جداً.

### معايير القياس:

يبين الجدول رقم (٣-٤) معايير القياس التي تم على أساسها التحليل بناءً على قيم المتوسط الحسابي الخاص بمجالات كل محور وبعد.

جدول رقم (٣-٤)

معايير القياس التي تم على أساسها تحليل الفقرات المتعلقة بالمحاور الرئيسة

المدى	درجة المواءمة الوظيفية والنية لترك العمل
٢,٥ فأقل	ضعيفة
٣,٥-٢,٦	متوسطة
٥-٣,٦	عالية

وبشكل عام كلما كانت درجات المتوسط الحسابي عالية دل ذلك على درجة مواءمة عالية، وكلما انخفض كان العكس أو دل على سوء توافق. أما بالنسبة لنية ترك العمل، فكلما زادت درجات المتوسط دل ذلك على وجود نية مرتفعة لترك الوظيفة، والعكس صحيح.

ولقد استخدمت نسبة (٥٠٪) دلالة معنوية في اختبار الفرضيات، وكذلك في قياس الانحدار الخطي، وفي تبيان درجة ارتباط المحاور التي قاست المواءمة. وقد تم اعتماد هذه النسبة نظراً لأن الدراسة ذات طبيعة وصفية، ولأن مدى إدراك المواءمة يخضع لدرجة واسعة من التفاوت في وجهات نظر المبحوثين، كما أنهم يمزجون معلومات مختلفة عن التوافق. أما معايير القياس الخاصة بالارتباط فيوضح الجدول التالي درجة قوة العلاقة:

#### جدول رقم (٤-٤)

##### معايير قياس درجة الارتباط

قيمة معامل الارتباط	التفسير
صفر	لا يوجد ارتباط
٠,١ أقل من ٠,٣٩	ارتباط ضعيف
٠,٤٠ أقل من ٠,٥٩	ارتباط متوسط
٠,٦٠ أقل من ٠,٩٩	ارتباط عال
١+ أو ١-	ارتباط تام

المصدر: عبدالرحمن، طارق عطية. (٢٠١٣م). دليل تصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية: منهج تطبيقي لبناء المهارات البحثية. الطبعة الأولى، الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة، الرياض-المملكة العربية السعودية، ص٢٠٥.

#### الاختبارات الخاصة بأداة القياس:

##### صدق المقياس (Instrument Validity):

يعرف صدق الأداة بأنه عملية التأكد من أن الأداة (المقياس) المستخدمة تقيس الظاهرة التي صممت من أجل قياسها بالفعل (Sekaran and Bougie, 2010).

##### صدق المحتوى (Content Validity):

يقصد بصدق المحتوى التأكد من أن الأداة (المقياس) تحتوي على عناصر وفقرات وأسئلة منطقية معبرة وكافية ومحتملة لأبعاد الظاهرة المبحوثة، وقادرة على قياس ما صممت من أجل قياسه. ويطلق عليه أحياناً (Face Validity) أي الصدق الظاهري، وهي عملية التأكد من أن العناصر والعبارات التي تحتويها أداة القياس تبدو في ظاهرها ومن ناحية منطقية بأنها تقيس الظاهرة المراد بحثها قياساً صحيحاً (Sekaran and Bougie, 2010).

لقد تم التأكد من الصدق الظاهري (صدق المحتوى) لأداة القياس (الاستبانة) المستخدمة في هذه الدراسة؛ فقد تم عرضها على (١٠) من الأساتذة المحكمين والمتخصصين بعد تطوير الشكل الأولي لها. وقد كان الغرض من عرضها على هؤلاء المحكمين التعرف على سلامة الفقرات من حيث صياغتها لغوياً، والتعرف على مناسبة فقرات المقياس لمعايير المفحوصين، والتعرف على مدى مطابقة فقرات المقياس لمعايير صياغة المواءمة بين الموظف والوظيفة، والنية لترك العمل، واقتراح فقرات جديدة ربما تكون ذات نوعية عالية، والتحقق من انتماء كل فقرة للبعد الذي خصص له، أو حذف بعضها. وقد تم أخذ ملاحظات لجنة التحكيم بعين الاعتبار وجرى التعديل بناءً عليها وعلى الاقتراحات المقدمة من قبلهم (انظر جدول رقم ٣-٢) السابق.

وقد تم عمل دراسة تجريبية (Pilot Study) شملت (٥٠) موظفاً من موظفي الخدمة المدنية، حيث طلب منهم الباحثان تعبئة الاستبانة وأخذ رأيهم وملاحظاتهم الشخصية عليها ومدى مناسبة فقراتها لهم. علماً أن هؤلاء الموظفين لم يشتركوا في العينة النهائية للبحث.

#### ثبات المقياس (Instrument Reliability):

لقد تم الاعتماد على مقياس (كرونباخ ألفا) للتأكد من ثبات أداة الدراسة لقياس توافق الموظفين مع وظائفهم والنية لترك العمل، وبالتحليل تبين أن ثبات أداة القياس لإجابات المستجوبين كما عكسته كرونباخ ألفا لكل محور من المحاور كانت مرتفعة نسبياً، وهذه نتائج جيدة ومطمئنة. ويبين الجدول رقم (٤-٥) محاور الدراسة وأرقام الأسئلة، وعدد بنود كل محور، ودرجة الثبات (Cronbach Alpha) المتعلقة بكل محور على حدة.

#### جدول رقم (٤-٥) نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

حجم العينة (N=٤٧٢)

المحور	الأسئلة المتعلقة بالمحور		قيمة كرونباخ ألفا
	الرقم وفقاً للاستبانة	عدد البنود	
• التوافق بين الموظف والمنظمة	١١-١	١١	٠,٧٩
• التوافق الوظيفي المكمل	٢٥-١٢	١٤	٠,٧٣٤
• التوافق بين الموظف وجماعات العمل (الزملاء)	٤٠-٢٦	١٥	٠,٨٥
• التوافق بين الموظف والرئيس المباشر	٤٨-٤١	٨	٠,٨٦٧
• النية لترك العمل	٥١-٤٩	٣	٠,٧٠

#### إجراءات جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة القياس (الاستبانة) في قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، تم طباعتها وتصويرها (٨٠٠) نسخة تمهيداً لإرسالها وتوزيعها على موظفي الخدمة المدنية الذين ينتمون للعينة المعتمدة بالدراسة؛ وذلك لضمان درجة استجابة عالية. ثم قام الباحثان بالإجراءات التالية:

١- لقد تم توجيه خطابات موقعة ومختومة من معهد الإدارة العامة (الجهة المشرفة على البحث) إلى الأجهزة الحكومية والمعنيين بالأمر (مديري العلاقات العامة) من أجل تسهيل مهمة الباحثين في عملية توزيع الاستبانات وجمع البيانات.

٢- قام الباحثان بتوزيع (٨٠٠) استبانة بطريقة عشوائية بسيطة على الموظفين في هذه الأجهزة، مع مراعاة أن تصل الاستبانة لجميع الموظفين على اختلاف خبراتهم ومراتبهم الوظيفية وأعمارهم وجنسهم ودرجاتهم العلمية وتخصصاتهم.

٣- تم التواصل مع المسؤولين في الأجهزة الحكومية والتنسيق معهم وتوجيههم لعملية توزيع الاستبانات والمواعيد المحددة لتسليمها، وحثهم على أهمية الإجابة عنها، واسترجاعها.

٤- لقد تم استرجاع (٤٩٥) استبانة بنسبة إرجاع بلغت (٦١,٨٧٥٪) من عدد الاستبانات الموزعة، وبعد فرز الاستبانات تم استبعاد (٢٣) استبانة منها لأنها غير مكتملة البيانات، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة والملائمة لأغراض التحليل (٤٧٢) استبانة. ومن الجدير بالذكر أن معظم هذه الاستبانات قد جاءت من التوزيع بالطريقة العشوائية، علماً أن عملية جمع الاستبانات قد استغرقت شهرين ونصف منذ نهاية شهر آذار وحتى نهاية شهر أيار للعام ٢٠١٦م. ويوضح الجدول رقم (٤-٦) نسبة تمثيل الأجهزة الحكومية المشمولة بالدراسة وفق العينة التطبيقية.

جدول رقم (٤-٦) نسبة تمثيل الأجهزة الحكومية المشمولة بالدراسة

(حجم العينة  $N=472$ )

الجهاز*	النسبة المئوية	عدد الاستبانات الموزعة**	عدد الاستبانات المسترجعة
وزارات	٢٥٪	٢٥٠	١٦٧
هيئات ومصالح	٢٥٪	٣٠٠	١٦٨
مؤسسات	٢٥٪	٢٠٠	١٤٣
جامعات	٢٥٪	٥٠	١٧
المجموع	١٠٠٪	٨٠٠	٤٩٥

\* للتوضيح أكثر انظر الجدول رقم (٤-٩) اللاحق.

\*\* تعتمد الباحثان توزيع (٧٥٠) استبانة لكل من الوزارات والهيئات والمصالح والمؤسسات؛ وذلك لكثرة عدد الموظفين في هذه الجهات واستجابتها العالية للمشاركة في البحث. في حين اقتصر الباحثان على توزيع (٥٠) استبانة للجامعات فقط.

## مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل مجتمع البحث جميع الموظفين في الأجهزة الحكومية المختلفة (وزارات، هيئات ومصالح، مؤسسات، جامعات) في مدينة الرياض التابعة لأنظمة ولوائح الخدمة المدنية.

يبلغ عدد الموظفين في مدينة الرياض (٣٢٨٩٣١)<sup>(١)</sup> أي أن حجم مجتمع الدراسة معروف ومحدد بشكل دقيق ليسهل اختيار عينة ممثلة من مدينة الرياض.

### حجم العينة:

نظراً لمعرفة حجم مجتمع الدراسة في مدينة الرياض بشكل دقيق، فإن الباحثين قرروا استخدام معادلة تحديد حجم العينة في حالة معرفة حجم المجتمع لتقدير العدد المناسب لأفراد العينة والتي تأخذ الصيغة التالية (Krejcie, and Morgan, 1970):

$$n = \frac{X_1^2 Np (1-p)}{d^2 (N-1) + X_1^2 Np(1-p)}$$

حيث إن:

n : حجم العينة

N: حجم المجتمع

p: نسبة حدوث الظاهرة المراد تقديرها في المجتمع

$X_1^2$ : قيمة مربع كاي بدرجة حرية واحدة ومستوى دلالة ٠,٠٥ يساوي (٣,٨٤١٤٦)

d: هامش الخطأ وتساوي (٠,٠٤) (٢)

وباستخدام قيم حجم المجتمع البالغة (N=٣٢٨٩٣١) و p (نسبة حدوث الظاهرة المراد تقديرها في المجتمع) وهامش خطأ (٠,٠٤) نحصل على حجم العينة = ٦٠٠ مفردة.

### نوع العينة:

لقد ارتأى الباحثان أن تكون عينة البحث عشوائية طبقية، وتعد الوزارات والهيئات والمصالح، والمؤسسات والجامعات طبقات، وكل فئة من هذه الفئات تمثل طبقة ثم يتم اختيار عينة عشوائية منها؛ وذلك لأن مجتمع البحث يتكون من مجتمعات جزئية متجانسة (الأجهزة الحكومية)، ولا يتداخل بعضها مع بعض (دليل إجراء البحوث والدراسات المسحية، ١٤٣٦هـ). وقد تم تحديد العينة الطبقية على ثلاث مراحل، وهي:

### المرحلة الأولى:

لقد تم اختيار عدد الجهات (الأجهزة الحكومية) التي تم إجراء الدراسة عليها في مدينة الرياض وفق أسلوب العينة الطبقية ليكون التوزيع التالي:

جدول رقم (٧-٤)

#### توزيع الجهات في طبقات

الطبقات / النوع	عددها
وزارات	٢١
هيئات ومصالح	٢٢
مؤسسات	١٧
جامعات	٤
المجموع:	٦٤

### المرحلة الثانية:

لقد تم أخذ (اقتطاع) ما نسبته (٢٥٪) من كل نوع من وفق توزيع الجهات في المرحلة الأولى:

جدول رقم (٨-٤)

#### أخذ نسبة (٢٥٪) من كل طبقة

النوع	٢٥٪ من كل طبقة
وزارات	٥
هيئات ومصالح	٦
مؤسسات	٤
جامعات	١
المجموع	١٦

## المرحلة الثالثة:

تم توزيع الجهات التي تم اختيارها وفقاً للعينة العشوائية الطبقية المتساوية، وقد تم توزيع (١٥٠) استبانة على كل طبقة بالتساوي. ولضمان نسبة استجابة عالية من قبل المبحوثين، فقد تم توزيع عدد أكبر من الاستبانات لكل طبقة (انظر الجدول رقم ٤-٦). ويلخص الجدول رقم (٩-٤) عينة الدراسة الطبقية بمراحلها الثلاث.

جدول رقم (٩-٤)

### عينة الدراسة الطبقية بمراحلها الثلاث

عدد المبحوثين	اسم الجهات في كل طبقة	٢٥٪ من كل طبقة	عددتها	النوع	عدد الطبقات
٢٥٠	- وزارة الخدمة المدنية. - وزارة الشؤون البلدية والقروية. - وزارة العمل والتنمية الاجتماعية. - وزارة الصحة. - وزارة التعليم.	٥	٢١	وزارات	١
٣٠٠	- هيئة الرقابة والتحقيق. - هيئة التحقيق والادعاء العام. - هيئة الهلال الأحمر. - الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. - مصلحة الجمارك. - مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات.	٦	٢٢	هيئات ومصالح	٢



٢٠٠	- معهد الإدارة العامة. - صندوق التنمية العقارية. - المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية. - المؤسسة العامة للتقاعد.	٤	١٧	مؤسسات	٣
٥٠	- جامعة الملك سعود.	١	٤	جامعات	٤
٨٠٠	١٦	١٦	٦٤		المجموع

### وحدة التحليل:

الفرد الموظف في الأجهزة الحكومية التابعة لأنظمة ولوائح الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية.

### صياغة فرضيات الدراسة:

لقد اعتمدت الدراسة الحالية على صياغة الفرضيات الإحصائية الصفرية لتناسبها مع طبيعة الدراسة وأهدافها من جهة ومتغيراتها من جهة أخرى. ولقد اعتمد الباحثان في صياغتها بناءً على اجتهداتهما وإطلاعهما على الدراسات السابقة في هذا المجال من أجل تحديد درجة وطبيعة المواءمة بحيث تدرس أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية نحو الأبعاد التي قاست المواءمة بين الموظفين ووظائفهم وبعد نية ترك العمل، وذلك باستخدام اختبار (T-test)، واختبار (ANOVA) (انظر فرضيات الدراسة في الفصل الأول).

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science-SPSS) في تحليل البيانات الأولية التي تم جمعها لتحقيق أهداف هذه الدراسة لتتماشي هذا الأسلوب مع طبيعة هذه الدراسة وأسئلتها ونوع بياناتها، وقد تم

استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الملائمة لغايات التحليل والعرض وبما يحقق أهداف هذه الدراسة. وفيما يلي عرض وتوضيح لأهم هذه الأساليب التي تم استخدامها:

١- اختبار كرونباخ ألفا للثبات (Cronbach's Alpha for Reliability): لقد تم استخدام هذا الاختبار بهدف التحقق من التجانس أو الاتساق الداخلي لأداة القياس والتأكد من ثباتها، ويعد اختبار كرونباخ ألفا من أكثر اختبارات الثبات استخداماً. وتتراوح قيمة ألفا بين الصفر والواحد، ويذكر (Sekaran, 1998) أن اختبار ألفا يعد ضعيفاً إذا كان أقل من (٠,٦٠)، ومقبولاً إذا كان (٠,٧٠-٠,٦٠)، وجيداً إذا كان (٠,٨٠-٠,٧٠)، وممتازاً إذا كان (٠,٨٠) فأكثر (عبد الرحمن، ٢٠١٣). فإذا كان المقياس ذا ثبات عالٍ، فإن هذا يعني أن بنود المقياس ثابتة Reliable، ومن ثم المقياس ثابت، أما إذا كان الثبات منخفضاً فإن ذلك يعني أن هناك واحداً على الأقل من بنود أو عبارات المقياس غير ثابت، ومن ثم ينبغي تحديدها ومعالجة ذلك كأن يتم حذف البند أو العبارة من التحليل (القحطاني، ٢٠١٥).

٢- الأساليب الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistical Techniques): تماشياً مع الطبيعة الوصفية للدراسة؛ فقد تم استخدام مقاييس النزعة المركزية والتي شملت: المتوسطات (Averages)، والنسب المئوية (Percentages)، والتوزيع التكراري (Frequency Distribution)، ومقاييس التشتت (Variances): الانحراف المعياري. وقد استخدمت هذه الأساليب لعرض وتبويب أهم خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية، وللتحقق من مدى وجود اتفاق على عبارات قياس التوافق والنية لترك العمل لدى المبحوثين.

٣- الانحدار الخطي (Linear Regression): وهو أسلوب إحصائي يقوم على أساس وجود علاقة سببية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، يساعدنا على التنبؤ بقيمة المتغير التابع بمعلومية المتغير المستقل. ويهدف إلى إيجاد دالة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع، والتي تساعد في تفسير التغير الذي قد يطرأ على المتغير التابع تبعاً للتغير في قيم المتغير المستقل (عبد الرحمن، ٢٠١٣). وقد تم استخدام هذا الاختبار لغايات دعم التحليل وتفسير نتائجه من خلال ربط فئات المتغيرات المستقلة والتابعة والتعرف على العلاقات بين متغيرات الدراسة في النموذج المقترح.

٤- اختبار ت (T-test): ويستخدم لدراسة الفروق أو الاختلافات بين مجموعتين أو عينتين وللمقارنة بين متوسطي مجموعتين أو عينتين مستقلتين (القحطاني، ٢٠١٥؛ عبد الرحمن، ٢٠١٣). وقد استخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى وجود اختلافات مهمة في إدراك المبحوثين لأبعاد التوافق بين الموظف والوظيفة، والنية لترك العمل وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية. وهذا الاختبار ملائم أيضاً لطبيعة العينة.

٥- تحليل التباين (ANOVA): ويستخدم لدراسة وتحليل أثر متغير أو أكثر من المتغيرات الوصفية (له ثلاث فئات أو مستويات فأكثر) على متغير كمي، ويستخدم ليعرف هل هناك فرق بين متوسطات المجموعات أم لا يوجد فرق (عبد الرحمن، ٢٠١٣). وقد استخدم الباحثان هذا الاختبار لمعرفة مدى وجود فروق في إدراك المبحوثين للتوافق بين الموظف والوظيفة، والنية لترك العمل وفقاً لفئات المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

٦- معامل ارتباط بيرسون البسيط (Pearson's Correlation Coefficient): ويستخدم لوصف العلاقة الخطية بين متغيرين متصلين (فتري أو نسبي)، وتحديد قوتها واتجاهها. ويرمز لمعامل ارتباط بيرسون بالرمز (r). ومعامل ارتباط بيرسون مؤشر وصفي كمي تتراوح قيمته بين (-١) و (+١) أي أن  $-1 \leq r \leq 1$  حيث الإشارة الموجبة تدل على أن المتغيرين مرتبطان طردياً والإشارة السالبة تعني الارتباط العكسي بين المتغيرين (القحطاني، ٢٠١٥). وقد استخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى ارتباط المحاور التي قاست التوافق الوظيفي (التوافق بين الموظف والمنظمة، التوافق الوظيفي المكمل، التوافق بين الموظف والزلاء، والتوافق بين الموظف والرئيس المباشر) بعضها مع بعض، ولخدمة عرض وتحليل النتائج.

٧- أساليب التحليل النوعية (Qualitative Analysis Techniques): وقد تم استخدامه لتحليل محتوى بعض فقرات الاستبانة (انظر الملحق "أ" في قائمة الملاحق) مثل التخصص العلمي، ومدعمات التوافق؛ وذلك من أجل تحديد الأبعاد الرئيسة المرتبطة بتعزيز التوافق لدى موظفي الخدمة المدنية من وجهة نظر المبحوثين.

## حواشي الفصل:

(١) إحصاءات وزارة الخدمة المدنية لسنة ١٤٣٥-١٤٣٦هـ، وهي غير منشورة، ولكن تم الحصول عليها مباشرة من قبل المسؤولين في وزارة الخدمة المدنية. أما الإحصاءات المنشورة على موقع الوزارة: (<http://www.mcs.gov.sa/Ministry/Statistics/Pages/Books.aspx>) فهي شاملة لجميع الأجهزة الحكومية لجميع مناطق المملكة.

(٢) يعتمد حجم العينة باستخدام المعادلة السابقة على (٤) قيم، هي: حجم مجتمع الدراسة  $N$  وقيمة  $p$  ومستوى الثقة لقيمة مربع كاي  $C^2$  وقيمة هامش الخطأ  $d$ . ويتم تحديد قيمتي مستوى الثقة وهامش الخطأ من قبل الباحث اعتماداً على درجة الدقة المطلوبة في قياس المتغيرات محل الدراسة. وعلى الرغم من شيوع استخدام قيمة هامش خطأ (٠,٠٥) ومستوى ثقة (٠,٩٥) في البحوث الاجتماعية؛ إلا أنه في حالات كثيرة يتم اختيار قيم مختلفة أكبر (Royse, et al, 2010). وحرصاً من الباحثين لزيادة درجة الدقة المطلوبة تم تحديد قيمة هامش الخطأ (٠,٠٤) وذلك بالحصول على عينة أكبر مقارنة بالقيمة (٠,٠٥) مما يسهم في خفض خطأ المعاينة (Sampling Error).



## الفصل الخامس

### تحليل البيانات وعرض النتائج

#### مقدمة:

لقد تم في الفصل الرابع الحديث عن منهجية الدراسة وإجراءاتها الرئيسية، وقد تضمن الفصل الحالي عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية في إطار أهدافها وأسئلتها وفرضياتها الرئيسية التي تم عرضها في الفصل الأول. بدأ هذا الفصل بتقديم وصف تفصيلي لخصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية المشمولة بالدراسة، ثم انتقل لعرض ومناقشة وتحليل أسئلة الدراسة وفرضياتها بشكل موسع وتفصيلي.

#### خصائص عينة الدراسة:

##### أولاً: خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية:

يبين الجدول رقم (٥-١) وصفاً تفصيلياً لخصائص عينة الدراسة الديموغرافية المتمثلة في: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، حقل التخصص العلمي. ويتبين من الجدول أن نسبة الذكور بلغت (٨٣,٥٪)، في حين بلغت نسبة الإناث (١٦,٥٪)؛ مما يدل على أن معظم الوظائف الحكومية يشغلها الذكور.

جدول رقم (١-٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	٣٩٤	٨٣,٥
	أنثى	٧٨	١٦,٥
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٢٤	٥,١
	٢٥-٣٤	١٩٨	٤٢,٣
	٣٥-٤٤	١٤٢	٣٠,٣
	٤٥-٥٤	٨٥	١٨,٢
	٥٥ سنة فأكثر	١٩	٤,١
الحالة الاجتماعية	أعزب	١٠٣	٢٢,٠
	متزوج	٣٥٤	٧٥,٦
	مطلق/أرمل	١١	٢,٤
المستوى التعليمي	ثانوية عامة أو أقل	٩٥	٢٠,٦
	دبلوم ما بعد الثانوية	٦٨	١٤,٨
	بكالوريوس	٢٢٤	٤٨,٦
	ماجستير/دكتوراه	٧٤	١٦,١
التخصص العلمي	علوم إدارية ومالية	١٦٥	٤٥,٢
	علوم اجتماعية وإنسانية	٨٦	٢٣,٦
	علوم تطبيقية	٧٦	٢٠,٨
	أخرى**	٣٨	١٠,٤

\*ملاحظة: إن عدد المستجيبين (حجم العينة) على الفقرات السابقة يختلف من فقرة لأخرى؛ إذ إن هناك عدداً من المبحوثين لم يجابوا على بنود هذه الفقرات. وقد بلغ عدد الموظفين الذين استجابوا لهذه الفقرات بالترتيب (٤٧٢، ٤٦٨، ٤٦٨، ٤٦١، ٣٦٥) وقد تم احتساب النسب المئوية على هذا الأساس.

\*\* اختلفت التكرارات الخاصة بفئة «الثانوية العامة أو أقل في متغير المستوى التعليمي عن متغير التخصص العلمي لأن العديد منهم وهم (٥٧) أوضحوا أنهم متخصصون في فروع: أدبي أو شرعي أو علوم طبيعية أو علوم إدارية... إلخ. فتم توزيعه في متغير التخصص العلمي المناسب. كما أن البقية وهم (٣٨) لم يذكروا تخصصهم العلمي الدقيق بالثانوية العامة.

أما عن توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر، فيشير الجدول رقم (١-٥) أن نسبة الموظفين الذين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (٢٥-٤٤) سنة قد بلغت (٦٢,٦٪)، في حين قد بلغت الفئة العمرية (٤٥-٥٥ سنة فأكثر) نسبة (٢٢,٣٪)، في حين كانت الفئة العمرية التي أقل من (٢٥ سنة) قد بلغت (٥,١٪). ويدل التوزيع العمري على أن متوسط أعمار الموظفين متدنٍ نسبياً، وأن معظمهم من فئة الشباب.

أما عن توزيع عينة الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية، فيشير الجدول رقم (١-٥) أن نسبة الموظفين المتزوجين (٧٥,٦٪)، في حين قد بلغت نسبة الموظفين من فئة أعزب (٢٢,٠٪)، ومن فئة (مطلق/أرمل) بلغت (٢,٤٪) وهي أقل نسبة. ويدل التوزيع الخاص بالحالة الاجتماعية على أن معظم الموظفين متزوجون ومستقرون اجتماعياً.

أما عن توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي، فيشير الجدول رقم (١-٥) أن نسبة الموظفين الذين مستواهم التعليمي بكالوريوس (٤٨,٦٪) وهي أعلى نسبة، في حين بلغت نسبة الموظفين الذين مستواهم التعليمي ماجستير أو دكتوراه (١٦,١٪)، أما الموظفون الذين مستواهم التعليمي ثانوية عامة أو أقل فقد بلغت نسبتهم (٢٠,٦٪)، في حين كانت نسبة الموظفين الذين مستواهم التعليمي دبلوم ما بعد الثانوية العامة (١٤,٨٪) وهي أقل نسبة. ويدل التوزيع الخاص بالمستوى التعليمي - بشكل عام - على أن موظفي الخدمة المدنية ذوو تعليم جيد؛ إذ كان أكثر من نصف العينة من حاملي الدرجة الجامعية «البكالوريوس» ودرجتي الماجستير والدكتوراه.

أما عن توزيع عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي، فيشير الجدول رقم (١-٥) أن نسبة الموظفين الذين تخصصاتهم العلمية علوم مالية وإدارية (٤٥,٢٪) وهي أعلى نسبة، في حين قد بلغت نسبة الموظفين الذين تخصصاتهم العلمية علوم اجتماعية وإنسانية



(٢٣,٦٪)، وقد كانت نسبة الموظفين الذين درسوا تخصصات علمية تطبيقية (٢٠,٨٪)، وقد كانت نسبة «أخرى» أي من درسوا تخصصات الثانوية العامة الأخرى (١٠,٤٪). ويدل التوزيع الخاص بالتخصص العلمي على أن معظم أفراد عينة الدراسة لديهم اتجاهات جيدة نحو العلوم المالية والإدارية ورغبة في دراسة هذه التخصصات.

وبشكل عام تشير هذه النتائج إلى أن موظفي الخدمة المدنية يتمتعون بخصائص وصفات تتيح لهم وتساعدهم على أن يكونوا متوافقين أكثر مع وظائفهم.

#### ثانياً: خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الوظيفية:

يبين الجدول رقم (٥-٢) وصفاً تفصيلياً لخصائص عينة الدراسة الوظيفية المتمثلة في: سنوات الخبرة، مدة الخدمة في المنصب الوظيفي الحالي، المرتبة الوظيفية، طبيعة الوظيفة. ويتبين من الجدول أن نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم (٥ - أقل من ١٥ سنة) بلغت (٤٦,٢٪)، أما الموظفون الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم (١٥ فأكثر) فقد بلغت نسبتهم (٣٠,٩٪)، في حين أن الموظفين الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم (أقل من ٥ سنوات) بلغت نسبتهم (٢٣,٠٪).

ويدل توزيع سنوات الخبرة على أن الموظفين السعوديين يتمتعون بخبرات مهنية جيدة في مجال الخدمة المدنية؛ وهذا إذا ما تم ربط متوسط سنوات الخبرة مع متوسط أعمار هؤلاء الموظفين (انظر الجدول رقم ٥-١)، ويدل ذلك أيضاً على تنوع سنوات الخبرة لدى الموظفين من أقل من ٥ سنوات إلى ٢٠ سنة فأكثر. وتدل أيضاً على الاستقرار والنمو الوظيفي الثابت لدى الموظفين في القطاع نفسه الذي يعملون به أو باختلاف جهات العمل التي ينتمون إليها؛ وقد أشار الباحثان في الإطار النظري إلى أن أهمية التوافق تنبع من الفوائد والمنافع التي تعود على المنظمة ومنها الاستقرار الوظيفي من قبل الموظفين (Tugal and Kilic, 2015).

جدول رقم (٢-٥)

## توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الوظيفية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٠٥	٢٣,٠
	٥ - أقل من ١٠ سنوات	١١٦	٢٥,٤
	١٠ - أقل من ١٥ سنة	٩٥	٢٠,٨
	١٥ - أقل من ٢٠ سنة	٤١	٩,٠
	٢٠ سنة فأكثر	١٠٠	٢١,٩
مدة الخدمة في المنصب الوظيفي الحالي	أقل من سنة	٥٠	١٠,٨
	١-٣ سنوات	١٤٩	٣٢,٣
	٤-٦ سنوات	١١١	٢٤,١
	٧-٩ سنوات	٥٩	١٢,٨
	١٠ سنوات فأكثر	٩٢	٢٠,٠
المرتبة الوظيفية	١-٥	٧٢	١٦,٦
	٦-١٠	٣٠١	٦٩,٥
	١١-١٣	٥٦	١٢,٩
	١٤-١٥	٤	٠,٩
طبيعة الوظيفة	تنفيذية	٣٣٨	٧٥,١
	إشرافيه	١١٠	٢٤,٤

\*ملاحظة: إن عدد المستجيبين (حجم العينة) على الفقرات السابقة يختلف من فقرة لأخرى؛ إذ إن هناك عدداً من المبحوثين لم يجيبوا على بنود هذه الفقرات. وقد بلغ عدد الموظفين الذين استجابوا لهذه الفقرات بالترتيب (٤٥٧، ٤٦١، ٤٣٣، ٤٤٨) وقد تم احتساب النسب المئوية على هذا الأساس.

أما عن توزيع عينة الدراسة وفق متغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي الحالي، فيشير الجدول رقم (٢-٥) أن نسبة الموظفين الذين مدة خدمتهم من (١-٦) سنوات قد بلغت (٥٦,٤٪)، في حين قد بلغت نسبة الذين مدة خدمتهم من (٧-١٠ سنوات فأكثر) (٣٢,٨٪)، أما نسبة الموظفين الذين مدة خدمتهم (سنة فأقل) فقد بلغت (١٠,٨٪).

وإذا ما تم ربط توزيع مدة الخدمة في المنصب الوظيفي الحالي (من ١ سنة إلى ١٠ سنوات) مع نموذج شنايدر؛ فإن ذلك يدل على أن توافق هؤلاء الموظفين مرتفع نسبياً أو يتجه تدريجياً نحو الارتفاع. واستناداً إلى نموذج التطابق المهني لتصميم العمل (The Congruence Model) فإنه إذا كان هناك تفاوت أو اختلاف منخفض بين قدرات ومهارات الموظف ومتطلبات الوظيفة فإنه ينتج عن ذلك رضا وظيفي عالٍ؛ وقد بلغت نسبة الرضا عن الوظيفة لدى الموظفين (٥٩,٧٪) وبمتوسط حسابي (٣,٦٣)، ومن ثم فترة تثبيت أطول في المنصب الوظيفي التنظيمي. وقد أشار قودمان وفيانتيك (Goodman and Svyantek, 1999) إلى أن التوافق بين الشخص والمنظمة يرتبط بالعديد من المتغيرات ومنها طول فترة التثبيت في المنصب الوظيفي؛ وقد بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٣,٨٢)؛ وهذا يشير إلى توافق بدرجة عالية. وقد أشارت بعض الدراسات أن توافق الفرد والمنظمة يزيد من احتمالية قدرة الأفراد على البقاء والاستقرار في المنظمة كما وردت نتائجها في دراسة ميمون وآخرين (Memon et al, 2014).

أما عن توزيع عينة الدراسة وفق متغير المرتبة الوظيفية، فيشير الجدول رقم (٢-٥) أن نسبة الموظفين من ذوي المراتب الوسطى (٦-١٠) قد بلغت (٦٩,٥٪) وهي أعلى نسبة، في حين قد بلغت نسبة الموظفين من ذوي المراتب التنفيذية (١-٥) (١٦,٦٪)، أما الموظفون ذوو المراتب العليا (١١-١٣) فقد شكلوا نسبة (١٢,٩٪)، وقد بلغت نسبة الموظفين من ذوي المراتب القيادية (١٤-١٥) (٠,٩٪) وهي أقل نسبة.

وقد كان (٣٦) مبحوثاً أشاروا إلى أنهم من ذوي مراتب وظيفية أخرى قسمها الباحثان إلى: مراتب دنيا، ومرتبات عليا، وسلم التأمينات الاجتماعية، وعقود. كما يشير إليها جدول رقم (٣-٥) التالي:

## جدول رقم (٣-٥)

## مراتب وظيفية أخرى (N=٣٦)

المرتبة	التكرار	النسبة المئوية %
مراتب دنيا	١٧	٤٧,٢
مراتب عليا	١٣	٣٦,١
سلم التأمينات الاجتماعية	٤	١١,١
عقود	٢	٥,٦
المجموع	٣٦	١٠٠%

ويدل توزيع عينة الدراسة وفق متغير المرتبة الوظيفية على تعدد وتنوع المراتب الوظيفية في أنظمة ولوائح الخدمة المدنية.

أما عن توزيع عينة الدراسة وفق متغير طبيعة الوظيفة، فيشير الجدول رقم (٢-٥) إلى أن نسبة الموظفين الذين يمارسون الوظائف التنفيذية (٧٥,١٪)، في حين قد بلغت نسبة الموظفين الذين يمارسون الوظائف الإشرافية (٢٤,٤٪)، ويدل هذا التوزيع على أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة يشغلون وظائف تنفيذية؛ مع ملاحظة أن نسبة الموظفين الذين يشغلون مناصب إشرافية إلى الموظفين التنفيذيين بلغت موظف واحد لكل ثلاثة موظفين (١ إلى ٣).

وهذه النتائج ترتبط مع نتائج توزيع أفراد العينة وفق المراتب الوظيفية؛ فقد بلغت نسبة الموظفين من ذوي المراتب ذات الطبيعة (الأدوار) الإشرافية (المراتب من ١١-١٥) (١٣,٨٪)، في حين بلغت نسبة الموظفين من ذوي المراتب ذات الطبيعة (الأدوار) التنفيذية (المراتب من ١-١٠) (٨٦,٢٪).

وبشكل عام تشير هذه النتائج إلى تنوع الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة.

## ثالثاً: جهات العمل التي ينتمي إليها الموظفون:

يشير جدول رقم (٤-٥) إلى أن أكثر جهات العمل التي ينتمي إليها الموظفون المشمولون بالدراسة هي الهيئات والمصالح بنسبة مئوية بلغت (٣٥,٠٪)، ويبين الجدول أن جهة

الوزارات قد احتلت المرتبة الثانية وبنسبة مئوية بلغت (٣١,١٪)، في حين بلغت نسبة المؤسسات (٣٠,٣٪)، أما الجامعات فقد كانت نسبتها (٣,٦٪) وهي أقل جهة.

#### جدول رقم (٥-٤)

جهات العمل مرتبةً وفق أوزان تمثيلها (حجم العينة  $N = ٤٧٢$ )

جهة العمل	التكرار	النسبة المئوية %
هيئات ومصالح	١٦٥	٣٥,٠
وزارات	١٤٧	٣١,١
مؤسسات	١٤٣	٣٠,٣
جامعات	١٧	٣,٦
المجموع	٤٧٢	١٠٠٪

ويعزو الباحثان هذه النتائج إلى حرص الباحثين لتمثيل عينة الدراسة بشكل شامل، وضمان نسبة استجابة عالية من قبل المبحوثين؛ إذ قام الباحثان بتوزيع (٥٠) استبانة على كل جهة من الجهات المشمولة بالدراسة وخصوصاً الجهات التابعة للهيئات والمصالح والوزارات والمؤسسات؛ لأنها أكثر جهات العمل عدداً بالموظفين. كما أن استجابة الجامعات كانت ضعيفة للمشاركة في الدراسة.

#### تحليل النتائج ومناقشة أسئلة الدراسة وفرضياتها الرئيسة:

لقد تم عرض مدى إدراك الموظفين لتوافقهم التنظيمي، ثم تحليل نتائج هذه الدراسة وفق المحاور الرئيسة التي تضمنتها الدراسة ابتداءً بمحاور التوافق بين الموظف والوظيفة، ومحور النية لترك العمل، ثم تحليل أثر أبعاد التوافق على النية لترك العمل، واختبار فرضيات الدراسة، وانتهاءً بمناقشة درجة الارتباط بين أبعاد التوافق.

#### إدراك الموظفين للمواءمة التنظيمية:

يشير جدول رقم (٥-٥) إلى إجابة المبحوثين لمدى وجود اختلاف بين الوظيفة الفعلية التي يمارسونها مع مسمى الوظيفة المعينين عليها. ويتضح من الجدول أن ما نسبته

(٥٤,١٪) من العينة أشاروا إلى أنه لا يوجد اختلاف بين الوظيفة الفعلية التي يمارسونها مع مسمى الوظيفة المعينين عليها. كما يبين الجدول أن ما نسبته (٤٥,٩٪) من العينة أشاروا إلى أن هناك اختلافاً بين الوظيفة الفعلية التي يمارسونها مع مسمى الوظيفة المعينين عليها؛ وهذا مؤشر على وجود خلل في البناء التنظيمي والمتمثل في عدم النظر لوصف ومواصفات الوظيفة واعتبارها أساساً لوضع الموظف المناسب في المكان المناسب، وهذا قد يؤدي إلى سوء أو عدم توافق هؤلاء الموظفين مع وظائفهم.

#### جدول رقم (٥-٥)

##### إدراك الموظفين لمدى توافقهم التنظيمي

(حجم العينة  $N = ٤٧٢$ )

المتغير (الإجابة)	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	٢١٣	٤٥,٩
لا	٢٥١	٥٤,١
المجموع	٤٦٤	١٠٠٪

وهذه النتائج ترتبط مع نتائج معززات أخرى للمواءمة في الخدمة المدنية، والتي أكدها بعض المبحوثين بضرورة الالتزام بتطبيق مبدأ التخصص في العمل عند تعيين الموظفين الجدد، وقد بلغت نسبتها (٦,٩٢٪)، ويعد هذا مبدأً تنظيمياً أساسياً.

#### محاور المواءمة بين الموظف والوظيفة، والنية لترك العمل:

وتشمل محاور الدراسة الرئيسية وهي: التوافق بين الموظف والمنظمة، والتوافق الوظيفي المكمل، والتوافق بين الموظف والزملاء، والتوافق بين الموظف والرئيس المباشر، والنية لترك العمل. وفي هذا الجزء من التحليل فقد تم الإجابة عن الأسئلة الأساسية الثلاث الأولى، وهي: «ما درجة المواءمة بين الموظف في الخدمة المدنية والوظيفة التي يعمل بها؟»، «هل يوجد لدى الموظفين نية لترك العمل مستقبلاً من الخدمة المدنية كمؤشر لعدم توافقهم أو سوء التوافق؟»، «ما تأثير المواءمة الوظيفية (الموظف والوظيفة) في النية لترك العمل مستقبلاً لدى الموظفين؟».

## المحور الأول: المواءمة بين الموظف والمنظمة:

لقد تم تحليل مدى إدراك الموظفين لتوافقهم مع المنظمة (جهة العمل) من خلال الإجابة على السؤال الفرعي الأول من السؤال الأساسي الأول وهو: «ما درجة المواءمة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها؟». وقد تم التعرف على هذا التوافق من خلال تحليل درجة التوافق بين الموظف والمنظمة من حيث: الهدف، وتكافؤ الحاجات، والشخصية، والقيم والثقافة كما يبرزه الجزء التالي بالتفصيل.

## البعد الأول: مواءمة الهدف بين الموظف والمنظمة:

يوضح الجدول رقم (٥-٦) المؤشرات الإحصائية لدرجة موافقة الموظفين لتوافقهم مع منظماتهم من حيث الهدف وذلك من خلال بندين يدلان على درجة هذا التوافق. وتشمل هذه المؤشرات نسب الموافقة، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري لها.

جدول رقم (٥-٦)

إدراك الموظفين لتوافق الهدف مع المنظمة

الرقم	البند	النسب المئوية (%)					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة			
١	أُسعى إلى تحقيق أهداف جهة عملي	٦١,٠	٣٠,٥	٥,٧	٠,٨	١,٩	٤,٤٨	٠,٨٠٣	عالية
٢	غالباً ما أحقق توقعات جهة عملي	٣٥,٨	٤٧,٨	١٢,٠	٢,٨	١,٧	٤,١٣	٠,٨٥٣	عالية
المجموع							٤,٣١	٠,٧٠٧	عالية

يتضح من الجدول أن نسب الموافقة (مجموع نسبتي موافق بشدة وموافق) على العبارات التي تقيس توافق الموظفين مع المنظمة من حيث الهدف تراوحت بين (٩١,٥%)

لعبارة «أسعى إلى تحقيق أهداف جهة عملي» و(٨٣,٦٪) لعبارة «غالباً ما أحقق توقعات جهة عملي»، كما أن نسب الموافقة المتوسطة (موافق إلى حد ما) بلغت (١٢,٠٪) لعبارة توقعات جهة العمل، و(٥,٧٪) لعبارة تحقيق أهداف جهة العمل، ويتضح أيضاً من الجدول أن نسب عدم الموافقة (مجموع نسبتي غير موافق وغير موافق بشدة) تراوحت بين (٤,٥٪) و(٢,٧٪) للعبارتين.

وقد بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٤,٣١)، وهذا يدل على أن الموظفين يتوافقون مع منظماتهم من حيث الهدف بدرجة عالية. ويظهر الجدول رقم (٥-٦) أرقاماً متدنية للانحراف المعياري على البندين؛ مما يدل على تقارب إجابات المبحوثين وعدم تباعدها، ومن ثم وجود درجة عالية من الاتفاق على بندي هذا البعد.

#### البعد الثاني: مواءمة الحاجات بين الموظف والمنظمة:

يشير الجدول رقم (٥-٧) إلى المؤشرات الإحصائية الخاصة بمدى إدراك الموظفين لتوافقهم مع منظماتهم من حيث إشباع الحاجات والرغبات وذلك من خلال بندين يدلان على درجة هذا التوافق. وتشمل هذه المؤشرات نسب الموافقة، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري لها.

#### جدول رقم (٥-٧)

##### إدراك الموظفين لتوافق الحاجات

الرقم	البند	النسب المئوية (%)					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة			
١	توفر جهة عملي فرصاً مناسبة للتدريب والتطوير الوظيفي	١٩,٠	٢٥,٤	٣٠,٨	١٥,٢	٩,٦	٣,٢٩	١,٢١٢	متوسطة
٢	تحرص جهة عملي على إقامة أنشطة اجتماعية للموظفين بشكل دوري	١١,٧	١٥,٣	١٨,٧	٣٠,١	٢٤,٢	٢,٦٠	١,٣١٧	متوسطة
المجموع							٢,٩٤	١,٠٩٣	متوسطة



يتضح من الجدول أن نسب الموافقة (مجموع نسبتي موافق بشدة وموافق) على العبارات التي تقيس توافق الموظفين مع المنظمة من حيث الحاجات والرغبات تراوحت بين (٤٤,٤%) لعبارة «توفر جهة عملي فرصاً مناسبة للتدريب والتطوير الوظيفي» و(٢٧%) لعبارة «تحرص جهة عملي على إقامة أنشطة اجتماعية للموظفين بشكل دوري». كما أن نسب الموافقة المتوسطة (موافق إلى حد ما) بلغت (٣٠,٨%) لعبارة التدريب و(١٨,٧%) لعبارة الأنشطة الاجتماعية، ويتضح أيضاً من الجدول أن نسب عدم الموافقة (مجموع نسبتي غير موافق وغير موافق بشدة) تراوحت بين (٥٤,٣%) للعبارة الثانية و(٢٤,٨%) للعبارة الأولى.

وقد بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٢,٩٤) وهذا يدل على أن الموظفين يتوافقون مع منظماتهم من حيث إشباع الحاجات والرغبات بدرجة متوسطة. ويظهر الجدول رقم (٧-٥) أرقاماً متدنية للانحراف المعياري على البندين؛ مما يدل على تقارب إجابات المبحوثين وعدم تباعدها، ومن ثم وجود درجة عالية من الاتفاق على بندي هذا البعد.

#### البعد الثالث: مواءمة شخصية الموظف مع شخصية المنظمة:

يشير الجدول رقم (٨-٥) إلى المؤشرات الإحصائية الخاصة بمدى إدراك الموظفين لتوافقهم مع منظماتهم من حيث الشخصية؛ أي شخصية الموظف مع شخصية المنظمة (المناخ التنظيمي)، وذلك من خلال أربعة بنود تدل على درجة هذا التوافق. وتشمل هذه المؤشرات نسب الموافقة، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري لها.

## جدول رقم (٨-٥)

## إدراك الموظفين لتوافق الشخصية

الرقم	البند	النسب المئوية (%)					الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	موافق غير موافق	غير موافق بشدة		
١	نجاح جهة عملي هو نجاح لي شخصياً	٥٢,٧	٢٨,٩	١٣,٠	٢,٨	٢,٨	٠,٩٧٥	عالية
٢	اهتماماتي ورغباتي الشخصية متوافقة مع أنظمة ولوائح جهة عملي	١٤,٥	٣٢,٢	٣٦,٩	١١,٥	٤,٩	١,٠٢٨	متوسطة
٣	عندما يتم انتقاد جهة عملي أشعر أنه انتقاد لي شخصياً	٣١,٧	٣٢,٦	٢٢,٨	٨,٥	٤,٥	١,١١٥	عالية
٤	أحرص على الالتزام بلوائح وأنظمة الخدمة المدنية	٥٤,٩	٣٣,٠	٨,٥	٢,٣	١,٣	٠,٨٣٧	عالية
المجموع							٣,٩٥	٠,٧٤٦

يتضح من الجدول أن نسب الموافقة (مجموع نسبتي موافق بشدة وموافق) على العبارات التي تقيس توافق الموظفين مع المنظمة من حيث الشخصية تراوحت بين (٨٧,٩%) لعبارة «أحرص على الالتزام بلوائح الخدمة المدنية» و(٤٦,٧%) لعبارة «توافق الاهتمامات والرغبات مع اللوائح». كما أن نسب الموافقة المتوسطة (موافق إلى حد ما) تراوحت بين (٣٦,٩%) و(٨,٥%) لعببارات توافق الشخصية، ويتضح أيضاً من الجدول أن نسب عدم الموافقة (مجموع نسبتي غير موافق وغير موافق بشدة) تراوحت بين (١٦,٤%) للعبارة الثانية و(٣,٦%) للعبارة الرابعة.

وقد بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٣,٩٥)، وهذا يدل على أن الموظفين يتوافقون مع منظماتهم من حيث الشخصية بدرجة عالية. ويظهر الجدول رقم (٨-٥) أرقاماً متدنيةً للانحراف المعياري على جميع البنود، إذ تراوحت بين (٨,٣٧-٠,١١٥)؛ مما يدل على تقارب إجابات المبحوثين وعدم تباعدها، ومن ثم وجود درجة عالية من الاتفاق على جميع بنود هذا البعد.

#### البعد الرابع: مواءمة القيم بين الموظف والمنظمة:

يشير الجدول رقم (٩-٥) إلى المؤشرات الإحصائية الخاصة بمدى إدراك الموظفين لتوافقهم مع منظماتهم من حيث القيم؛ أي قياس مدى الانسجام والتقارب بين قيم ومعتقدات الموظف مع قيم المنظمة (ثقافتها) وذلك من خلال ثلاثة بنود تدل على درجة هذا التوافق. وتشمل هذه المؤشرات نسب الموافقة، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري لها.

جدول رقم (٩-٥)

#### إدراك الموظفين لتوافق القيم

الرقم	البند	النسب المئوية (%)					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة			
١	ما أؤمن به من آراء في العمل والحياة بشكل عام يتوافق مع ما تؤمن به جهة عملي	١٥,٢	٣٤,٩	٣٤,٩	١١,٨	٣,٢	٣,٤٧	٠,٩٩٢	متوسطة
٢	أحرص على تعلم القيم التنظيمية الخاصة بالخدمة المدنية	٥٧,٢	٣١,٩	٨,١	١,٩	٠,٩	٤,٤٣	٠,٧٩٢	عالية
٣	أشعر أنني مهم بالنسبة لجهة عملي	٢٣,٤	٣٧,٠	٢٩,٨	٧,٠	٢,٨	٣,٧١	٠,٩٩١	عالية
المجموع							٣,٨٨	٠,٦٨٢	عالية

يتضح من الجدول أن نسب الموافقة (مجموع نسبتي موافق بشدة وموافق) على العبارات التي تقيس توافق الموظفين مع المنظمة من حيث القيم تراوحت بين (٨٩,١٪) لعبارة «أحرص على تعلم القيم التنظيمية الخاصة بالخدمة المدنية»، و(٥٠,١٪) لعبارة «ما أؤمن به من آراء في العمل والحياة بشكل عام يتوافق مع ما تؤمن به جهة عملي». كما أن نسب الموافقة المتوسطة (موافق إلى حد ما) تراوحت بين (٣٤,٩٪) و(٨,١٪) لعببارات توافق القيم، ويتضح أيضاً من الجدول أن نسب عدم الموافقة (مجموع نسبتي غير موافق وغير موافق بشدة) تراوحت بين (١٥٪) للعبارة الأولى و(٢,٨٪) للعبارة الثانية.

لقد بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٣,٨٨) وهذا يدل على أن الموظفين يتوافقون مع منظمتهم من حيث القيم بدرجة عالية. ويظهر الجدول رقم (٥-٩) أرقاماً متدنية للانحراف المعياري على جميع البنود، إذ تراوحت بين (٠,٧٩٢-٠,٩٩٢)؛ مما يدل على تقارب إجابات المبحوثين وعدم تباعدها، ومن ثم وجود درجة عالية من الاتفاق على جميع بنود هذا البعد.

واستناداً إلى نموذج الجذب والاختيار والاستنزاف (Attraction-selection-attrition Model ASA) والذي جاء به شneider (1987) والذي يفسر ضمناً أهمية القيم وإلى أن قيم العمل هي وسيلة جوهرية يمكن الحكم على الأفراد بواسطتها على توافقهم أو عدم توافقهم مع هذه المنظمة. وهذا يتفق مع دراسة فيانين وآخرين (Vianen et al, 2007) على أن قيم العمل تشير إلى ما يسعى الناس إلى تحقيقه في العمل، ومن ثم فقد تكون أكثر ارتباطاً مباشراً مع قرارات البقاء أو ترك الوظيفة.

واستناداً إلى نظرية التبادل الاجتماعي (SET) أنه في العلاقة التبادلية، عندما يجد أحد الأفراد أن هناك توافقاً بين قيمه وأعرافه وتلك المتعلقة بالمنظمة؛ فإنه سوف يصبح أكثر ارتباطاً بوظيفته ومنظمتها، وهذا يقترح أن الأفراد الذين يفون بالتزامهم نحو المنظمة سوف يكونون أكثر ارتباطاً بها، وينوون البقاء فيها لفترة زمنية أطول (Memon et al, 2014).

فعندما يشترك أعضاء المنظمة في القيم فإنهم يشكلون أساساً للمعايير أو التوقعات الاجتماعية وأنماط السلوك (عواد، ٢٠٠٢). وقد اقترح أورولي وآخرون (O'Reilly et al, 1991) أن الانسجام بين قيم الفرد وقيم المنظمة يمثل صلب أو جوهر التوافق بين الفرد والمنظمة

(عواد، ٢٠٠٢). وهذا إذا ما أدركنا أن الأفراد الذين لا يتوافقون مع المنظمة في القيم يشعرون بالاغتراب التنظيمي، والمحصلة هي الرغبة في ترك العمل (عواد، ٢٠٠٢).

تتفق النتائج السابقة مع ما أشار إليه روبينز وجج (Robbins and Judge, 2013) في أن الناس أو الأفراد الذين يعملون في وظائف أو فئات وظيفية متشابهة (المديرين التنفيذيين، أعضاء النقابات والاتحادات، الآباء، الطلاب على سبيل المثال) لديهم قيم متشابهة (Robbins and Judge, 2013). وهم في هذه الدراسة الموظفين في الخدمة المدنية.

### المحور الثاني: المواءمة الوظيفية المكملة:

لقد تم تحليل مدى إدراك الموظفين لتوافقهم المكمل مع وظائفهم من خلال الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني من السؤال الأساسي الأول وهو: «ما درجة المواءمة الوظيفية المكملة لدى الموظف؟». وقد تم التعرف على هذا التوافق من خلال تحليل التوافق بين قدرات الموظف ومتطلبات وظيفته، والتوافق بين رغبات وحاجات الموظف وإسهامات المنظمة في إشباعها كما يبرزه الجزء التالي بالتفصيل.

#### البعد الأول: المواءمة بين قدرات الموظف ومتطلبات وظيفته:

يشير الجدول رقم (٥-١٠) إلى المؤشرات الإحصائية الخاصة بمدى إدراك الموظفين لتوافق قدراتهم ومهاراتهم مع متطلبات الوظائف التي يؤدونها وذلك من خلال ستة بنود تقيس درجة هذا التوافق. وتشمل هذه المؤشرات نسب الموافقة، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري لها.

## جدول رقم (٥-١٠)

## إدراك الموظفين لتوافق القدرات مع متطلبات الوظائف

الرقم	البند	النسب المئوية (%)					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة			
١	أقوم بإنجاز عملي بروح معنوية عالية	٤٣,٩	٣٢,٦	١٧,٧	٣,٤	٢,٣	٤,١٢	٠,٩٧٥	عالية
٢	أمتلك المهارات والقدرات التي تمكنني من إنجاز مهام وظيفتي	٥١,٤	٣٨,٢	٨,٥	٠,٦	١,٣	٤,٣٨	٠,٧٧٣	عالية
٣	أنجز مهام وظيفتي دون أي اعتراض	٤٠,٥	٤٣,٦	١٢,٩	١,٩	١,١	٤,٢١	٠,٨١٥	عالية
٤	غالباً ما أحقق متطلبات الأداء الخاصة بوظيفتي	٣٦,٩	٤٦,٩	٩,٨	٤,٢	٢,١	٤,١٢	٠,٩٠٣	عالية
٥	أجد صعوبات عديدة في أداء وظيفتي	٨,٨	١٤,٨	٢٢,٥	٣٧,٩	١٦,١	٢,٦٢	١,١٧٥	متوسطة
٦	حجم العمل الذي أقوم به متوافق مع طاقتي الذهنية	٢٣,١	٤٣,٥	٢١,٦	٨,٨	٣,٠	٣,٧٥	١,٠٠٥	عالية
المجموع							٣,٨٧	٠,٥٣٧	عالية

يتضح من الجدول أن نسب الموافقة (مجموع نسبي موافق بشدة وموافق) على العبارات التي تقيس توافق القدرات والمهارات مع متطلبات الوظائف تراوحت بين (٨٩,٦%) لعبارة «امتلاك المهارات والقدرات لإنجاز المهام»، و(٢٣,٦%) لعبارة «صعوبات أداء الوظيفة». كما أن نسب الموافقة المتوسطة (موافق إلى حد ما) تراوحت بين (٢٢,٥%) و(٨,٥%) لعببارات توافق القدرات، ويتضح أيضاً من الجدول أن نسب عدم الموافقة (مجموع نسبي غير موافق وغير موافق بشدة) تراوحت بين (٥٤%) للعبارة الخامسة و(٣%) للعبارة الثالثة.

وقد بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٣,٨٧) وهذا يدل على أن قدرات ومهارات الموظفين تتوافق مع وظائفهم بدرجة عالية. ويظهر الجدول رقم (٥-١٠) أرقاماً متدنيةً للانحراف المعياري على جميع البنود، إذ تراوحت بين (٠,٧٧٣-١,١٧٥)؛ مما يدل على تقارب إجابات المبحوثين وعدم تباعدها، ومن ثم وجود درجة عالية من الاتفاق على جميع بنود هذا البعد. وهذا يؤكد ما ورد في الإطار النظري في أن سوء التوافق وهي الحالة المعاكسة قد يكون عائداً لعوامل شخصية ترجع للموظف نفسه كنقص في اجتهاده أو استعداده أو تدريبه أو لعدم تناسب قدراته مع نوع عمله (فحجان، ٢٠١٠ نقلاً عن الشافعي، ٢٠٠٢).

#### البعد الثاني: المواءمة بين رغبات وحاجات الموظف وإسهامات المنظمة في إشباعها:

يشير الجدول رقم (٥-١١) إلى المؤشرات الإحصائية الخاصة بمدى إدراك الموظفين للتوافق والانسجام بين احتياجاتهم ورغباتهم وتفضيلاتهم الشخصية مع ما تعرضه المنظمة (أو الوظيفة) لإشباعها، وذلك من خلال ثمانية بنود تقيس درجة هذا التوافق. وتشمل هذه المؤشرات نسب الموافقة، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري لها.

## جدول رقم (١١-٥)

## إدراك الموظفين لتوافق الحاجات والإسهامات

الرقم	البند	النسب المئوية (%)					الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
١	تسهم الوظيفة التي أشغلها في تحقيق أهدافي وطموحاتي المستقبلية	١١,٨	٣٤,٠	٢٨,٨	١٥,٨	٩,٦	٣,٢٢	متوسطة
٢	الراتب يكفي لسد احتياجاتي	٩,٥	٢١,٢	٢٣,٣	٢٣,٣	٢٢,٧	٢,٧٢	متوسطة
٣	المكافآت والحوافز التي أحصل عليها مناسبة	٨,٤	١٧,٣	٢٢,٥	٢٥,١	٢٦,٨	٢,٥٥	متوسطة
٤	أشعر أن وظيفتي روتينية لا مجال فيها للإبداع	١٢,٦	١٧,٢	٢٨,٩	٢٩,١	١٢,١	٢,٨٩	متوسطة
٥	أشعر بالتوتر أثناء أدائي لوظيفتي	٤,٩	١١,١	١٨,١	٤٢,٨	٢٣,٢	٢,٣٢	ضعيفة
٦	أفتخر بوظيفتي الحالية	٢٥,٤	٣٩,٣	٢٣,١	٧,٩	٤,٣	٣,٧٤	عالية
٧	اكتسبت خبرة قيمة في مجال الخدمة المدنية	٢٠,٣	٣٧,٧	٣٠,٢	٦,٦	٥,١	٣,٦١	عالية
٨	بشكل عام أنا راضٍ عن وظيفتي الحالية	١٨,٦	٤١,١	٢٨,٨	٧,٢	٤,٢	٣,٦٣	عالية
المجموع								متوسطة
								٠,٥٩١
								٣,٠٨



يتضح من الجدول أن نسب الموافقة (مجموع نسبتي موافق بشدة وموافق) على العبارات التي تقيس توافق الاحتياجات والرغبات مع إسهامات المنظمة تراوحت بين (٦٤,٧٪) لعبارة «أفتخر بوظيفتي الحالية» و(١٦٪) لعبارة «أشعر بالتوتر أثناء أدائي لوظيفتي». كما أن نسب الموافقة المتوسطة (موافق إلى حد ما) تراوحت بين (٣٠,٢٪) و(١٨,١٪) لعببارات توافق الحاجات والإسهامات، ويتضح أيضاً من الجدول أن نسب عدم الموافقة (مجموع نسبتي غير موافق وغير موافق بشدة) تراوحت بين (٦٦٪) لعبارة «أشعر بالتوتر أثناء أدائي لوظيفتي»، و(١١,٤٪) لعبارة «بشكلٍ عام أنا راضٍ عن وظيفتي الحالية».

وقد بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٣,٠٨) وهذا يدل على أن الموظفين يتوافقون مع وظائفهم من حيث الانسجام بين احتياجاتهم ورغباتهم الشخصية مع ما تعرضه المنظمة لإشباعها بدرجة متوسطة. ويظهر الجدول رقم (٥-١١) أرقاماً متدنية للانحراف المعياري على جميع البنود، إذ تراوحت بين (١,٠٠٤-١,٢٨٧)؛ مما يدل على تقارب إجابات المبحوثين وعدم تباعدها، ومن ثم وجود درجة عالية من الاتفاق على جميع بنود هذا البعد.

تلتقي هذه النتائج مع نتائج توافق الموظفين مع المنظمة من حيث الحاجات والرغبات؛ إذ بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٢,٩٤)؛ مما يدل على أن الموظفين يتوافقون مع وظائفهم ومنظمتهم من حيث تحقيق الحاجات والرغبات بدرجة متوسطة.

لقد أشار (ربيع، ٢٠١٠) إلى أن الشعور بالضيق والتوتر النفسي يعد من أهم مظاهر سوء التوافق، كما أن من أهم شروط التوافق شعور الموظف بالأمن والاستقرار النفسي في العمل، وأن يكون العمل مرغوباً فيه ومتنوعاً بالنسبة للموظفين، وإحساسهم بالرضا والسعادة عن وظائفهم (زهران، ١٩٨٨).

وإن ما تؤكده نظرية المواءمة (التوافق) بين الفرد والبيئة (P-E Fit) هو التقارب والانسجام بين خصائص الفرد (الحاجات، والقدرات، أو القيم على سبيل المثال)، وخصائص البيئة التي يعمل بها (ما يوفره العمل للفرد، متطلبات العمل، أو القيم التنظيمية على سبيل المثال) هي عامل تنبؤ مهم للاتجاهات والسلوكيات في هذه البيئة مثل ترك العمل كما أبرزته دراسة (Shipp and Jansen, 2011).

وبناءً على نظرية إشباع الحاجات الوظيفية التي اقترحها إدوين إيه لوك (Locke, 1976) التي حددت مبدأ توافق الفرد مع البيئة؛ تقدم هذه النظرية تفسيراً لكيفية أن الرضا الوظيفي واتجاهات العمل الإيجابية الأخرى هي نتاج إدراك الفرد بأن احتياجاته أو قيمه تتحقق أو تشبع من خلال البيئة التي يعمل فيها (Queiri et al, 2014). وهذا إذا ما أدركنا أن توافق الاحتياجات مقابل الإسهامات (Needs-supplies Fit) يحدث عندما تشبع بيئة العمل في المنظمة حاجات الموظف أو رغباته أو تفضيلاته. فإذا كانت الدرجة عالية من توافق الطلبات مقابل القدرات، وقد جاءت في هذه الدراسة بمتوسط حسابي (٣,٨٧)؛ فإن ذلك يعمل على تقوية فاعلية ذات الموظف أو فخره بذاته، والذي يؤدي بدوره نتيجةً لذلك إلى اتجاهات ومخرجات عمل إيجابية (عواد، ٢٠٠٢).

### المحور الثالث: المواءمة بين الموظف وزملاء العمل:

لقد تم تحليل مدى إدراك الموظفين لتوافقهم مع زملائهم من خلال الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث من السؤال الأساسي الأول وهو: "ما درجة المواءمة بين الموظف وفريق العمل أو مجموعات العمل (الزملاء) التي يعمل معها؟". وقد تم التعرف على هذا التوافق من خلال تحليل درجة التوافق بين الموظف والزملاء من حيث: انسجام الأهداف، والشخصية، والقيم كما يبرزه الجزء الآتي بالتفصيل.

#### البعد الأول: مواءمة الأهداف بين الموظف والزملاء:

يشير الجدول رقم (٥-١٢) إلى المؤشرات الإحصائية الخاصة بمدى إدراك الموظفين لتوافقهم مع زملائهم من حيث الأهداف وذلك من خلال أربعة بنود تقيس درجة هذا التوافق. وتشمل هذه المؤشرات نسب الموافقة، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري لها.

جدول رقم (١٢-٥)

إدراك الموظفين لتوافق الأهداف مع الزملاء

الرقم	البند	النسب المئوية (%)					الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
١	هناك توافق كبير بيني وبين زملائي في الأهداف الإدارية والتنظيمية	١٥,٩	٤٠,٦	٣٠,٤	٨,٥	٤,٧	٣,٥٥	متوسطة
٢	أقدر الأهداف المنبثقة من فريق العمل	٢٨,١	٤٥,٥	٢١,٩	٢,٨	١,٧	٣,٩٦	عالية
٣	أعطي اهتماماً متوازناً لأهدافي وأهداف زملائي في العمل	٢٥,٧	٥٢,٧	١٩,٥	٠,٨	١,٣	٤,٠١	عالية
٤	أعمل أنا وزملائي بروح الفريق الواحد المتجانس	٣٠,٨	٣٨,٦	٢١,٧	٦,٢	٢,٨	٣,٨٩	عالية
المجموع							٣,٩٥	عالية

يتضح من الجدول أن نسب الموافقة (مجموع نسبتي موافق بشدة وموافق) على العبارات التي تقيس توافق الأهداف مع الزملاء تراوحت بين (٧٨,٤%) لعبارة «أعطي اهتماماً متوازناً لأهدافي وأهداف زملائي في العمل»، و(٥٦,٥%) لعبارة «هناك توافق كبير بيني وبين زملائي في الأهداف الإدارية والتنظيمية». كما أن نسب الموافقة المتوسطة (موافق إلى حد ما) تراوحت بين (١٩,٥%) و(٣٠,٤%) لعبارات هذا البعد، ويتضح أيضاً من الجدول أن نسب عدم الموافقة (مجموع نسبتي غير موافق وغير موافق بشدة) تراوحت بين (١٣,٢%) لعبارة «هناك توافق كبير بيني وبين زملائي في الأهداف الإدارية والتنظيمية»، و(٢,١%) لعبارة «أعطي اهتماماً متوازناً لأهدافي وأهداف زملائي في العمل».

وقد بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٣,٩٥)، وهذا يدل على أن الموظفين يتوافقون مع زملائهم من حيث الهدف بدرجة عالية. ويظهر الجدول رقم (٥-١٢) أرقاماً متدنيةً للانحراف المعياري على جميع البنود، إذ تراوحت بين (٠,٧٧٦-١,٠٠٩)؛ مما يدل على تقارب إجابات المبحوثين وعدم تباعدها، ومن ثم وجود درجة عالية من الاتفاق على جميع بنود هذا البعد.

تلتقي هذه النتائج مع نتائج توافق الموظفين مع المنظمة من حيث الهدف؛ إذ بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٤,٣١)؛ مما يدل على أن الموظفين يتوافقون مع منظماتهم وزملائهم من حيث الهدف بدرجة عالية. ويشير (جودة، ٢٠١٤) إلى أن التماسك هو شعور الفرد بأنه جزء من الجماعة ومتماسك معها؛ حيث تجمعهم وحدة الوجود ووحدة الهدف والمصير المشترك.

وهذه النتائج تتوافق ضمناً مع ما توصلت إليه دراسة فيانين وآخرين (Vianen et al, 2007) في أن تصورات (إدراكات) الموظفين تتأثر بتصورات زملائهم في العمل.

#### البعد الثاني: مواءمة الشخصية بين الموظف والزملاء:

يشير الجدول رقم (٥-١٣) إلى المؤشرات الإحصائية الخاصة بمدى إدراك الموظفين لتوافقهم مع زملائهم من حيث الشخصية؛ أي توافق العلاقات البينشخصية والاجتماعية للموظف مع زملائه، وذلك من خلال ستة بنود تقيس درجة هذا التوافق. وتشمل هذه المؤشرات نسب الموافقة، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري لها.

جدول رقم (١٣-٥)

إدراك الموظفين لتوافق الشخصية مع الزملاء

الرقم	البند	النسب المئوية (%)					الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
١	اهتماماتي الشخصية متوافقة مع اهتمامات زملائي	١٦,٤	٢٧,١	٤٠,٥	١١,٣	٤,٧	٣,٣٩	متوسطة
٢	شخصيتي منسجمة مع شخصيات زملائي	٢٤,٠	٣٨,٧	٢٧,٩	٦,٦	٢,٨	٣,٧٥	عالية
٣	لا توجد خلافات بيني وبين زملائي	٤٤,٩	٣٥,٠	١٤,٢	٤,٢	١,٧	٤,١٧	عالية
٤	أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع زملائي	٥٩,٩	٣٣,٣	٥,٧	٠,٨	١,١	٤,٤٩	عالية
٥	غالباً ما أحصل على تقدير لجهدي وإسهامي من زملائي	٢١,٤	٣٨,٦	٢٧,٣	٨,٩	٣,٨	٣,٦٥	عالية
٦	يسود احترام متبادل بيني وبين زملائي	٤٥,٠	٤٢,٩	٩,٨	١,٣	١,١	٤,٣٠	عالية
المجموع							٣,٦٤	عالية

يتضح من الجدول أن نسب الموافقة (مجموع نسبتي موافق بشدة وموافق) على العبارات التي تقيس توافق الشخصية مع الزملاء تراوحت بين (٩٣,٢%) لعبارة «أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع زملائي»، و(٤٣,٥%) لعبارة «اهتماماتي الشخصية متوافقة مع اهتمامات زملائي». كما أن نسب الموافقة المتوسطة (موافق إلى حد ما) تراوحت بين (٥,٧%) و(٤٠,٥%) لعببارات توافق الشخصية مع الزملاء، ويتضح أيضاً من الجدول أن نسب

عدم الموافقة (مجموع نسبتي غير موافق وغير موافق بشدة) تراوحت بين (١٦٪) لعبارة «اهتماماتي الشخصية متوافقة مع اهتمامات زملائي»، و(١,٩٪) لعبارة «أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع زملائي».

لقد بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٣,٦٤) وهذا يدل على أن الموظفين يتوافقون مع زملائهم من حيث الشخصية والعلاقات الاجتماعية بدرجة عالية. ويظهر الجدول رقم (٥-١٣) أرقاماً متدنيةً للانحراف المعياري على جميع البنود، إذ تراوحت بين (٠,٧٣٧-١,٠٣٨)؛ مما يدل على تقارب إجابات المبحوثين وعدم تباعدها، ومن ثم وجود درجة عالية من الاتفاق على جميع بنود هذا البعد.

تلتقي هذه النتائج مع نتائج توافق الموظفين مع المنظمة من حيث الشخصية؛ إذ بلغ المتوسط العام لذلك البعد (٣,٩٥)؛ مما يدل على أن الموظفين يتوافقون مع منظماتهم وزملائهم من حيث الشخصية بدرجة عالية.

واستناداً إلى نموذج التشابه-الانجذاب (The Similarity-Attraction Paradigm) لبايرن (Byrne, 1971)، الذي اقترح فيه أن الموظفين لديهم حاجة أساسية للتوافق الفاعل أو الصحيح من وجهة نظرهم والذي يمكن تحقيقه من خلال التفاعل مع الأشخاص الآخرين المتشابهين أو المتماثلين بالنسبة لهم (Kristof-Brown et al, 2005).

وهذا يتفق مع ما أشار إليه (فحجان، ٢٠١٠ نقلاً عن الزبيدي، ١٩٩١) إلى أن أوجه الضعف في التنظيم الاجتماعي والعلاقات الشخصية الداخلية بين العاملين في المؤسسة من أهم العوامل المؤدية إلى سوء التوافق المهني. وكما أشار الباحثان في الإطار النظري فإن من أهم أساليب تحقيق التوافق المهني للموظفين ضرورة أن تحرص المؤسسة على إقامة علاقات راضية ومرضية يرضى عنها الموظف ويرضى عنها الآخرون من مشرفين ورؤساء، وعليها أن تحرص على غرس روح التعاون والثقة في التعامل (عبدالله، ٢٠١٣).

### البعد الثالث: مواءمة القيم بين الموظف والزملاء:

يشير الجدول رقم (٥-١٤) إلى المؤشرات الإحصائية الخاصة بمدى إدراك الموظفين لتوافقهم مع زملائهم من حيث القيم؛ أي مدى الانسجام والتقارب بين قيم ومعتقدات

الموظف مع قيم زملائه وذلك من خلال خمسة بنود تقيس درجة هذا التوافق. وتشمل هذه المؤشرات نسب الموافقة، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري لها.

جدول رقم (١٤-٥)

إدراك الموظفين لتوافق القيم مع الزملاء

الرقم	البند	النسب المئوية (%)					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة			
١	ما أؤمن به من آراء في العمل والحياة بشكل عام يتوافق مع ما يؤمن به زملائي	١٥,١	٣٥,٧	٣٦,٦	١٠,٢	٢,٣	٣,٥١	٠,٩٤٨	متوسطة
٢	يشاركني الزملاء المعتقدات والقيم نفسها حول رؤيا ورسالة جهة العمل	١٣,٨	٤١,١	٣٢,٣	٨,٩	٣,٨	٣,٥٢	٠,٩٦٨	متوسطة
٣	تتوافق القيم والمعتقدات التي يتبناها الموظفون في حياتهم مع القيم السائدة في جهة العمل	١٤,٢	٣٤,١	٣٦,٩	١١,٤	٣,٤	٣,٤٤	٠,٩٨٣	متوسطة
٤	أشعر أنني مهم بالنسبة لزملائي	١٧,٧	٤٨,٨	٣٧,١	٤,٥	١,٩	٣,٧٦	٠,٨٦٢	عالية
٥	زملائي مهمون بالنسبة لي	٣١,٠	٤٦,٢	١٧,٩	٢,٦	٢,٤	٤,٠١	٠,٨٩٧	عالية
المجموع							٣,٦٤	٠,٧٣٠	عالية

يتضح من الجدول السابق أن نسب الموافقة (مجموع نسبي موافق بشدة و موافق) على العبارات التي تقيس توافق القيم مع الزملاء تراوحت بين (٧٧,٢٪) لعبارة «زملائي مهمون بالنسبة لي»، و (٤٨,٣٪) لعبارة «تتوافق القيم والمعتقدات التي يتبناها الموظفون في حياتهم مع القيم السائدة في جهة العمل». كما أن نسب الموافقة المتوسطة (موافق إلى حد ما) تراوحت بين (٣٦,٩٪) و (١٧,٩٪) لعبارات هذا البعد، ويتضح أيضاً من الجدول أن نسب عدم الموافقة (مجموع نسبي غير موافق وغير موافق بشدة) تراوحت بين (١٤,٨٪) لعبارة «تتوافق القيم والمعتقدات التي يتبناها الموظفون في حياتهم مع القيم السائدة في جهة العمل»، و (٥٪) لعبارة «زملائي مهمون بالنسبة لي».

وقد بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٣,٦٤) وهذا يدل على أن الموظفين يتوافقون مع زملائهم من حيث القيم بدرجة عالية. ويظهر الجدول رقم (٥-١٤) أرقاماً متدنيةً للانحراف المعياري على جميع البنود، إذ تراوحت بين (٠,٨٦٢-٠,٩٨٣)؛ مما يدل على تقارب إجابات المبحوثين وعدم تباعدها، ومن ثم وجود درجة عالية من الاتفاق على جميع بنود هذا البعد. تلقت هذه النتائج مع نتائج توافق الموظفين مع منظماتهم من حيث القيم؛ إذ بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٣,٨٨)؛ مما يدل على أن الموظفين يتوافقون مع منظماتهم وزملائهم من حيث القيم بدرجة عالية.

وهذا إذا ما أدركنا أن القيم المشتركة بين جماعات العمل تؤدي إلى تسهيل علاقات التواصل بين الموظفين من خلال تخفيض الصراع أو عدم الاتفاق بينهم (Shin, 2005). وقد بلغ المتوسط العام لبعد توافق الشخصية (٣,٦٤)؛ مما يدل على أن هؤلاء الموظفين يتوافقون مع زملائهم من حيث الشخصية والعلاقات الاجتماعية بدرجة عالية. وهذه النتائج تؤكد ما أشار إليه (علي، ١٩٩٥) في أن انتماء الموظفين لجماعات عملهم يعد من أهم مظاهر التوافق المهني.

#### المحور الرابع: المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر:

لقد تم تحليل مدى إدراك الموظفين لتوافقهم مع رؤسائهم من خلال الإجابة عن السؤال الفرعي الرابع من السؤال الأساسي الأول وهو: «ما درجة المواءمة بين الموظف والمدير أو



المشرف المباشر الذي يعمل معه؟». وقد تم التعرف على هذا التوافق من خلال تحليل درجة التوافق بين الموظف ورئيسه المباشر من حيث: انسجام الأهداف، والشخصية، والقيم كما يبرزه الجزء التالي بالتفصيل.

### البعد الأول: مواءمة الأهداف بين الموظف والرئيس المباشر:

يشير الجدول رقم (١٥-٥) إلى المؤشرات الإحصائية الخاصة بمدى إدراك الموظفين لتوافقهم مع رؤسائهم من حيث الأهداف وذلك من خلال بندين يقيسان درجة هذا التوافق. وتشمل هذه المؤشرات نسب الموافقة، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري لها.

جدول رقم (١٥-٥)

#### إدراك الموظفين لتوافق الأهداف مع الرئيس المباشر

الرقم	البند	النسب المئوية (%)					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة			
١	أُتقبل الأهداف التي يحددها لي الرئيس المباشر	٤٠,٥	٤٥,٨	١٠,٣	٢,٤	١,١	٤,٢٢	٠,٨٠٦	عالية
٢	غالباً ما أُحقق توقعات الرئيس المباشر	٣٧,١	٤٨,٦	٩,٨	٣,٠	١,٥	٤,١٧	٠,٨٣٤	عالية
المجموع							٤,١٩	٠,٧٢٤	عالية

يتضح من الجدول السابق أن نسب الموافقة (مجموع نسبي موافق بشدة وموافق) على العبارتين اللتين تقيسان توافق الهدف مع الرئيس المباشر تراوحت بين (٨٦,٣%) لعبارة «أُتقبل الأهداف التي يحددها لي الرئيس المباشر»، و(٨٥,٧%) لعبارة «غالباً ما أُحقق توقعات الرئيس المباشر». كما أن نسب الموافقة المتوسطة (موافق إلى حد ما) بلغت (١٠,٣%) لعبارة «تقبل الأهداف» و(٩,٨%) لعبارة تحقيق توقعات الرئيس المباشر، ويتضح أيضاً من الجدول أن

نسب عدم الموافقة (مجموع نسبتي غير موافق وغير موافق بشدة) تراوحت بين (٤,٥%) و(٣,٥%) لكلا العبارتين.

لقد بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٤,١٩) وهذا يدل على أن الموظفين يتوافقون مع رؤسائهم من حيث الأهداف بدرجة عالية. ويظهر الجدول رقم (٥-١٥) أرقاماً متدنيةً للانحراف المعياري للبندين؛ مما يدل على تقارب إجابات المبحوثين وعدم تباعدها، ومن ثم وجود درجة عالية من الاتفاق على بندي هذا البعد.

تلتقي هذه النتائج مع نتائج توافق الموظفين مع منظماتهم وزملائهم من حيث الهدف؛ إذ بلغ المتوسط العام لهذه الأبعاد (٤,٣١) و(٣,٩٥) على التوالي؛ مما يدل على أن الموظفين يتوافقون مع منظماتهم وزملائهم ورؤسائهم من حيث الهدف بدرجة عالية.

وقد أثبتت بعض الدراسات أن التوافق في الأهداف مع المشرف هو المحدد الأكثر أهميةً لاتجاهات العمل (عواد، ٢٠٠٢). وفي هذه الدراسة نركز على النية لترك العمل كأحد الاتجاهات الناتجة عن توافق الموظفين مع وظائفهم ورؤسائهم ومنظماتهم وزملائهم.

#### البعد الثاني: مواءمة الشخصية بين الموظف والرئيس المباشر:

يشير الجدول رقم (٥-١٦) إلى المؤشرات الإحصائية الخاصة بمدى إدراك الموظفين لتوافقهم مع رؤسائهم من حيث الشخصية؛ أي العلاقات البيئشخصية والاجتماعية للموظف مع رئيسه المباشر وذلك من خلال أربعة بنود تقيس درجة هذا التوافق. وتشمل هذه المؤشرات نسب الموافقة، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري لها.

جدول رقم (١٦-٤)

إدراك الموظفين لتوافق الشخصية مع الرئيس المباشر

الرقم	البند	النسب المئوية (%)					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة			
١	أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع رئيسي	٥٠,٢	٤١,٧	٥,٧	١,١	١,٣	٤,٣٩	٠,٧٥٥	عالية
٢	أنفذ أوامر رئيسي بصدقٍ رحب	٤٨,٧	٣٩,٨	٨,٧	١,٧	١,١	٤,٣٣	٠,٧٩٢	عالية
٣	يساعدني الرئيس المباشر عندما أحتاج إلى مساعدة	٤٦,٤	٣٦,٦	١٢,٨	٢,٨	١,٥	٤,٢٤	٠,٨٨٤	عالية
٤	دائماً ما أحصل على تقدير لجهودي من رئيسي	٣٣,١	٣٣,١	٢٤,٠	٦,٤	٣,٤	٣,٨٦	١,٠٥٦	عالية
المجموع							٤,٢٠	٠,٧٠٥	عالية

يتضح من الجدول السابق أن نسب الموافقة (مجموع نسبتي موافق بشدة وموافق) على العبارات التي تقيس توافق الشخصية مع الرئيس المباشر تراوحت بين (٩١,٩%) لعبارة «أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع رئيسي»، و(٦٦,٢%) لعبارة «دائماً ما أحصل على تقدير لجهودي من رئيسي». كما أن نسب الموافقة المتوسطة (موافق إلى حد ما) تراوحت بين (٥,٧%) و(٢٤,٠%) لعبارات هذا التوافق، ويتضح أيضاً من الجدول أن نسب عدم الموافقة (مجموع نسبتي غير موافق وغير موافق بشدة) تراوحت بين (٩,٨%) لعبارة «دائماً ما أحصل على تقدير لجهودي من رئيسي»، و(٢,٤%) لعبارة «أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع رئيسي».

لقد بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٤,٢٠)، وهذا يدل على أن الموظفين يتوافقون مع رؤسائهم من حيث الشخصية والعلاقات الاجتماعية بدرجة عالية. ويظهر الجدول رقم (٥-١٦) أرقاماً متدنيةً للانحراف المعياري على جميع البنود، إذ تراوحت بين (٠,٧٥٥-١,٠٥٦)؛ مما يدل على تقارب إجابات المبحوثين وعدم تباعدها، ومن ثم وجود درجة عالية من الاتفاق على جميع بنود هذا البعد.

تلتقي هذه النتائج مع نتائج توافق الموظفين مع منظماتهم وزملائهم من حيث الشخصية؛ إذ بلغ المتوسط العام لهذه الأبعاد (٣,٩٥) و(٣,٦٤) على التوالي؛ مما يدل على أن الموظفين يتوافقون مع منظماتهم وزملائهم ورؤسائهم من حيث الشخصية بدرجة عالية. وأشار (زهران، ١٩٨٨) إلى أن من أهم شروط التوافق المهني أن يدرك الموظفون أن رؤسائهم أو المشرفين عليهم يحرصون على مصالحهم بقدر حرصهم على مصلحة العمل.

#### البعد الثالث: مواءمة القيم بين الموظف والرئيس المباشر:

يشير الجدول رقم (٥-١٧) إلى المؤشرات الإحصائية الخاصة بمدى إدراك الموظفين لتوافقهم مع رؤسائهم من حيث القيم؛ أي مدى الانسجام والتقارب بين قيم ومعتقدات الموظف مع قيم رئيسه المباشر، وذلك من خلال بندين يقيسان درجة هذا التوافق. وتشمل هذه المؤشرات نسب الموافقة، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري لها.

جدول رقم (١٧-٥)

إدراك الموظفين لتوافق القيم مع الرئيس المباشر

الرقم	البند	النسب المئوية (%)					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة			
١	أشعر أنني مهم بالنسبة لرئيسي	٢٧,١	٤١,٧	٢٣,١	٥,٣	٢,٨	٣,٨٥	٠,٩٧٢	عالية
٢	ما أؤمن به من آراء في العمل والحياة بشكل عام يتوافق مع ما يؤمن به رئيسي	١٨,٥	٣٥,٣	٣٤,٠	٩,٩	٢,٤	٣,٥٨	٠,٩٧٨	متوسطة
المجموع							٣,٧١	٠,٨٤٨	عالية

اتضح من الجدول السابق أن نسب الموافقة (مجموع نسبتي موافق بشدة وموافق) على العبارتين اللتين تقيسان توافق القيم مع الرئيس المباشر تراوحت بين (٦٨,٨٪) لعبارة «أشعر أنني مهم بالنسبة لرئيسي» و(٥٣,٨٪) لعبارة «ما أؤمن به من آراء في العمل والحياة بشكل عام يتوافق مع ما يؤمن به رئيسي». كما أن نسب الموافقة المتوسطة (موافق إلى حد ما) بلغت (٢٣,١٪) للعبارة الأولى و(٣٤,٠٪) للعبارة الثانية، ويتضح أيضاً من الجدول أن نسب عدم الموافقة (مجموع نسبتي غير موافق وغير موافق بشدة) تراوحت بين (١٢,٣٪) و(٨,١٪) لكلا العبارتين.

وقد بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٣,٧١) وهذا يدل على أن الموظفين يتوافقون مع رؤسائهم من حيث القيم بدرجة عالية. ويظهر الجدول رقم (١٧-٥) أرقاماً متدنيةً للانحراف المعياري للبندين؛ مما يدل على تقارب إجابات المبحوثين وعدم تباعدها، ومن ثم وجود درجة عالية من الاتفاق على بندي هذا البعد.

تلقي هذه النتائج مع نتائج توافق الموظفين مع منظماتهم وزملائهم من حيث القيم؛ إذ بلغ المتوسط العام لهذه الأبعاد (٣,٨٨) و(٣,٦٤) على التوالي؛ مما يدل على أن هؤلاء الموظفين يتوافقون مع منظماتهم وزملائهم ورؤسائهم من حيث القيم بدرجة عالية.

ويشير الجدول رقم (١٨-٥) إلى المؤشرات الإحصائية لدرجة التوافق الكلي للموظفين مع وظائفهم من حيث: التوافق بين الموظف والمنظمة، والتوافق الوظيفي المكمل، والتوافق بين الموظف والزملاء، والتوافق بين الموظف والرئيس المباشر. وتشمل هذه المؤشرات الوسط الحسابي، والانحراف المعياري لها.

جدول رقم (١٨-٥)

## إدراك الموظفين للتوافق الكلي

الترتيب وفق الأكثر توافقاً	المحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	التوافق بين الموظف والرئيس المباشر	٤,٠٩	٠,٦٤٥
٢	التوافق بين الموظف والزملاء	٣,٨١	٠,٦٠٣
٣	التوافق بين الموظف والمنظمة	٣,٨٢	٠,٦١٩
٤	التوافق الوظيفي المكمل	٣,٤٢	٠,٤٧١
المجموع		٣,٨٠	٠,٤٧٦

ويشير الجدول رقم (١٨-٥) أن المتوسط العام لمحور التوافق بين الموظف والرئيس المباشر قد احتل المرتبة الأولى في توافق الموظفين؛ إذ بلغ المتوسط العام له (٤,٠٩). في حين قد جاء محور التوافق بين الموظف والزملاء في المرتبة الثانية ومتوسط حسابي (٣,٨١)، أما محور التوافق بين الموظف والمنظمة فقد جاء في المرتبة الثالثة ومتوسط حسابي (٣,٨٢). واستناداً إلى معايير القياس؛ فإن هذه المحاور تدل على درجة عالية في التوافق، أما محور التوافق الوظيفي المكمل فقد جاء في المرتبة الأخيرة ومتوسط حسابي (٣,٤٢)؛ ويدل على درجة متوسطة في توافق الموظفين مع وظائفهم.

ويبين الجدول رقم (٥-١٨) أن المتوسط العام للتوافق الكلي قد بلغ (٣,٨٠)، وهذا يدل على وجود درجة عالية في التوافق؛ وقد يرجع ذلك إلى تمتع أفراد الدراسة بخبرات مهنية جيدة، فقد بلغت نسبة الموظفين الذين لديهم خبرات من (٥-١٥ سنة فأكثر) (٧٧,١٪)؛ وهذه الخبرات والتجارب تتيح لهم التعلم من تجارب النجاح والفشل في الحياة، بالإضافة إلى نضج أفراد الدراسة؛ إذ يتراوح معدل أعمار غالبية الموظفين من (٢٥-٥٥ سنة فأكثر) والذين قد بلغت نسبتهم (٩٤,٩٪)؛ الأمر الذي يشير إلى نجاحهم في التفكير في الوسائل والغايات التي تساعدهم على التوافق مع وظائفهم بشكل أفضل من واقع الخبرات والتجارب التي قد مروا بها.

وقد يرجع ذلك إلى ارتفاع المستوى التعليمي للمبحوثين، فقد بلغت نسبة حاملي الدرجة الجامعية «البكالوريوس» ودرجتي الماجستير والدكتوراه (٦٤,٧٪)، كما أن غالبية الموظفين متزوجون ومستقرون اجتماعياً فقد بلغت النسبة (٧٥,٦٪). والتوافق المهني هو جزء من التوافق الاجتماعي للفرد والتوافق العام في الحياة (الشربيني وآخرون، ٢٠٠٩؛ عبد الرازق، ٢٠٠٧؛ عبد القادر، ٢٠٠٠) كما يظهر الجدول أرقاماً متدنيةً للانحراف المعياري، إذ بلغت (٠,٤٧٦)؛ مما يدل على تقارب إجابات المبحوثين وعدم تباعدها، ومن ثم وجود درجة عالية من الاتفاق على جميع محاور توافق الموظفين مع وظائفهم.

تتفق النتائج السابقة مع ما توصلت إليه دراسة (النجار والطلاع، ٢٠١٢) التي أشارت إلى تمتع الأكاديميين في جامعات قطاع غزة بدرجة مرتفعة في التوافق المهني، ومع ما توصلت إليه دراسة (صالح، ٢٠١٠) في أن ذوي المهن الصحية في مستشفيات جراحة القلب في العراق يتمتعون بتوافق مهني جيد بشكل عام، ومع ما توصلت إليه دراسة (أبو غالي وبسيسو، ٢٠٠٩) في أن هناك مستوى جيداً للتوافق المهني لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. وهذا يتفق أيضاً مع ما توصلت إليه نتائج دراسة ستين (Steijn, 2008) في أن العاملين الذين لديهم مواءمة بين الفرد وبيئة العمل يكون عندهم دافعية الخدمة العامة، وأنهم أكثر رضاً وظيفياً عن عملهم. مع الإشارة إلى أن جميع هذه الدراسات قد أجريت على العاملين في القطاعات الحكومية.

وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (الشيخ، ١٤٣٠هـ) التي توصلت إلى أن هناك مظاهر في أبعاد التوافق المهني يتمتع بها العمال في المصانع بمحافظة جدة منها: ظروف العمل،

العلاقة بالزملاء، العلاقة بالمشرف، نوع العمل، العلاقة بالإدارة، قيمة العمل، مدعمات العمل الاقتصادي، مدعمات العمل الاجتماعي.

### المحور الخامس: النية لترك العمل:

لقد تم تحليل مدى وجود نية لدى الموظفين لترك وظائفهم الحالية من خلال الإجابة عن السؤال الأساسي الثاني وهو: «هل يوجد لدى الموظفين نية لترك العمل مستقبلاً من الخدمة المدنية كمؤشر لعدم توافقتهم أو سوء التوافق؟». وقد تم التعرف على ذلك من خلال ثلاثة بنود تقيس درجة مدى وجود هذه النية. ويبين الجدول رقم (١٩-٥) المؤشرات الإحصائية الخاصة بمدى وجود نية لدى الموظفين لترك العمل، وتشمل هذه المؤشرات نسب الموافقة، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري لها.

جدول رقم (١٩-٥)

مدى وجود نية لدى الموظفين لترك العمل

الرقم	البند	النسب المئوية (%)					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة			
١	أبحث دائماً عن وظيفة أخرى أفضل	٣٠,٩	٢٦,٦	٢٣,٠	١٥,٥	٤,٠	٣,٦٥	١,١٨٤	عالية
٢	لا مانع لدي من مغادرة جهة العمل في حال توفر عرض وظيفي أفضل	٥٣,٤	٢٥,٢	١٥,٢	٧,٧	٥,٣	٤,٠٠	١,١٨٧	عالية
٣	أتمنى أن أستمّر في وظيفتي حتى الإحالة للتقاعد	١٣,٧	٢٠,٩	٢٦,٩	٢٢,٤	١٦,٠	٢,٩٤	١,٢٧٣	متوسطة
المجموع							٣,٥٣	٠,٦٧٧	متوسطة



يتضح من الجدول أعلاه أن نسب الموافقة (مجموع نسبتي موافق بشدة وموافق) على العبارات التي تقيس مدى وجود نية لدى الموظفين لترك وظائفهم تراوحت بين (٧٨,٦٪) لعبارة «لا مانع لدي من مغادرة جهة العمل في حال توفر عرض وظيفي أفضل» و(٣٤,٦٪) لعبارة «أتمنى أن أستمّر في وظيفتي حتى الإحالة للتقاعد». كما أن نسب الموافقة المتوسطة (موافق إلى حد ما) تراوحت بين (١٥,٢٪) و(٢٦,٩٪) لعببارات هذا المحور، ويتضح أيضاً من الجدول أن نسب عدم الموافقة (مجموع نسبتي غير موافق وغير موافق بشدة) تراوحت بين (٣٨,٤٪) لعبارة «أتمنى أن أستمّر في وظيفتي حتى الإحالة للتقاعد»، و(١٣٪) لعبارة «لا مانع لدي من مغادرة جهة العمل في حال توفر عرض وظيفي أفضل».

لقد بلغ المتوسط العام لهذا المحور (٣,٥٣) وهذا يدل على أن الموظفين لديهم نية لترك وظائفهم الحالية بدرجة متوسطة على الرغم من أنهم متوافقون مع وظائفهم بدرجة عالية؛ وقد يرجع ذلك إلى وجود نسبة من الموظفين وهي (٤٥,٩٪) أشاروا إلى أن هناك اختلافاً بين الوظيفة الفعلية التي يمارسونها مع مسمى الوظيفة المعينين عليها؛ وذلك باعتبار أن التوافق التنظيمي هو الأساس لتوافقهم مع وظائفهم. وقد يعزى ذلك أيضاً إلى ارتباط قنوات هؤلاء الموظفين بجوانب أساسية للتوافق مع وظائفهم وهي: تقدير جهودهم مادياً ومعنوياً؛ إذ عده المبحوثون أكثر الجوانب (الأبعاد) أهمية في تعزيز وتحسين التوافق بين الموظف ووظيفة الخدمة المدنية حيث كان له الترتيب رقم (١) وفق الأهمية من حيث التكرار والنسبة المئوية التي بلغت (٢٩,١٪). والتي عدها المبحوثون أيضاً من معززات التوافق في الخدمة المدنية؛ إذ بلغت نسبته (٢٤,٥٣٪) بالإضافة إلى معززات أخرى كال تدريب وتطوير بيئة العمل والعدالة والإنصاف في المعاملة والترقيات وغيرها؛ فإذا ما توافرت هذه الأمور في بيئة العمل؛ فإن ذلك من شأنه أن يقلل أو يحد من نية ترك هؤلاء الموظفين لوظائفهم والبحث عن بدائل أخرى. ويظهر الجدول رقم (٥-١٩) أرقاماً متدنية للانحراف المعياري على جميع البنود، إذ بلغت (٠,٦٧٧)؛ مما يدل على تقارب إجابات المبحوثين وعدم تباعدها، ومن ثم وجود درجة عالية من الاتفاق على جميع بنود هذا المحور.

وبالبناء على هذه النتائج؛ فإن وجود نية لدى هؤلاء الموظفين لترك وظائفهم ليس مؤشراً لعدم توافقهم أو سوء هذا التوافق.

تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (عواد، ٢٠٠٢) التي أشارت إلى ارتفاع نسبة العاملين بقطاع الدواء العام الذين لديهم نية لترك العمل.

وهذه النتائج لا تتفق مع ما أشارت إليه دراسة ميمون وآخرين (Memon et al, 2014) في أن توافق الفرد والمنظمة يزيد من احتمالية قدرة الأفراد على البقاء والاستقرار في المنظمة. ولا يتفق مع دراسة إدواردز (Edwards, 1991) لأدبيات توافق الشخص - الوظيفة أن الاستمرار في العمل كمخرجات تتأثر إيجابياً بتوافق الشخص-الوظيفة. ولا يتفق أيضاً مع ما توصلت إليه نتائج دراسة ستيين (Steijn, 2008) في أن العاملين الذين لديهم مواءمة بين الفرد وبيئة العمل يكونون أقل ميلاً لترك وظائفهم والمنظمة التي يعملون بها عن غيرهم من العاملين الذين يفتقرون لهذا النوع من المواءمة.

وهناك العديد من العوامل التي قد تؤثر في نية ترك بعض العاملين للعمل في أي منظمة، ومنها كما وردت في دراسة (الزيادي، ٢٠١١): اتجاهات العاملين نحو الإجراءات غير العادلة، العمل الإضافي، مقدار الأجور والمكافآت والمزايا العينية غير المناسبة، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات.

وفي دراسة أخرى حول أهم أسباب ترك العمل من قبل العاملين المتميزي الأداء، واختصاصيي الموارد البشرية هي الراتب وفرص الترقية (حريم، ٢٠١٣). إن انعدام أو سوء المواءمة من قبل الموظفين يؤدي إلى ترك العمل كما أبرزت الأدبيات. وإن بعض هذه العوامل أو الأسباب قدمها الموظفون على شكل اقتراحات لتعزيز وتحسين توافقهم مع وظائفهم في الخدمة المدنية والتي يشير إليها الجدول رقم (٥-٢١) في الجزء التالي والخاص بمعززات أخرى للتوافق.

### معززات المواءمة بين الموظف والوظيفة:

لقد تم تحليل مدى إدراك الموظفين المبحوثين لأهم المعززات (مدعمات) التي تؤدي إلى توافق أفضل لموظفي الخدمة المدنية وتحسين درجة هذا التوافق لديهم؛ فقد تمت الإجابة عن السؤال المطروح في الجزء الثالث من الاستبانة (انظر الملحق رقم أ) وهو «برأيك، أي من الجوانب التالية التي ترى أن لها تأثيراً إيجابياً في حالتك النفسية وأدائك في العمل وتجعلك

محباً أكثر لعملك؟» يرجى ترتيبها حسب الأهمية من وجهة نظرك من ١ إلى ٥ إذ إن ١ يعني الأكثر أهمية و٥ الأقل أهمية كما يبرزها جدول رقم (٢٠-٥) التالي.

جدول رقم (٢٠-٥)

إدراك الموظفين لمعززات التوافق

(حجم العينة N=472)\*

الرقم	العامل مرتباً وفق الأهمية	درجة الأهمية من حيث التكرار والنسبة المئوية							
		١		٢		٣		٤	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
١	تقدير جهدي في العمل بهذه المؤسسة مادياً ومعنوياً	١١٣	٢٩,١	١٢٦	٣٢,٥	٧١	١٨,٣	٥١	١٣,١
٢	الإنصاف في التقويم والمعاملة بما يتوافق والجهد المبذول	١٠٣	٢٦,٨	٧٧	٢٠,١	٨٦	٢٢,٤	٦١	١٥,٩
٣	أسلوب تعامل المدير مع مرؤوسيه	٩٩	٢٥,٥	٤٧	١٢,١	٧٤	١٩,١	١١٤	٢٩,٤
٤	نظام الحوافز في المؤسسة التي أعمل بها	٧٨	١٩,٩	٨٦	٢٢,٠	٩٢	٢٣,٥	٥٣	١٣,٦
٥	طريقة ممارسة المدير لنفوذه وصلاحياته	٤٦	١١,٨	٤٣	١١,١	٥٤	١٣,٩	٩٤	٢٤,٢

\*ملاحظة: إن عدد المستجيبين على فقرات هذا السؤال يختلف من فقرة لأخرى، مع الإشارة إلى أن هناك عدداً من المبحوثين لم يجيبوا عن بنود هذا السؤال مطلقاً.

يشير الجدول رقم (٢٠-٥) إلى أن الموظفين المبحوثين يعدون تقدير جهودهم مادياً ومعنوياً أكثر الجوانب (الأبعاد) أهمية في تعزيز وتحسين التوافق بين الموظف ووظيفة

الخدمة المدنية حيث كان له الترتيب رقم (١) وفق الأهمية من حيث التكرار والنسبة المئوية التي بلغت (٢٩,١٪).

وقد جاء بعد الإنصاف في التقويم والمعاملة في الترتيب الثاني وفق الأهمية من حيث التكرار والنسبة المئوية التي بلغت (٢٦,٨٪)، كما يشير الجدول رقم (٥-٢٠)، ويدل الجدول على أن البعد الخاص بأسلوب تعامل المدير مع رؤوسيه قد جاء ترتيبه رقم (٣) وفق الأهمية، وبتكرار (٩٩) ونسبة مئوية بلغت (٢٥,٥٪).

وقد جاء ترتيب بعد نظام الحوافز رقم (٤) وفق الأهمية، كما يبين جدول رقم (٥-٢٠)، وبتكرار (٧٨) ونسبة مئوية بلغت (١٩,٩٪). أما بعد طريقة ممارسة المدير لنفوذه وصلاحياته فقد جاء في الترتيب الأخير وهو الرقم (٥) وفق الأهمية، كما يبين جدول رقم (٤-٢٠)، وبتكرار (٤٦) ونسبة مئوية بلغت (١١,٨٪).

ونلاحظ من الجدول رقم (٥-٢٠) أن هناك فرقاً واضحاً من حيث التكرار والنسبة المئوية بين المعززات الأول والثاني والثالث، والمعززات الأخرى الرابع والخامس؛ مما يدل على أن قناعات الموظفين ارتبطت كثيراً بأبعاد تقدير جهودهم مادياً ومعنوياً، والإنصاف في التقويم والمعاملة، وبأسلوب تعامل المدير مع رؤوسيه على أنها أهم تلك الأبعاد. ونلاحظ أيضاً أن بعد طريقة ممارسة المدير لنفوذه وصلاحياته لم يكن ذا أهمية كبيرة بالنسبة للمبحوثين.

وقد أضاف بعض المبحوثين الذين بلغوا (١٢٥) موظفاً اقتراحات أخرى تتعلق بمعززات التوافق بين الموظف والوظيفة في الخدمة المدنية حددها الباحثان في (١٧) بعداً، ويبين الجدول رقم (٥-٢١) التالي هذه الأبعاد مرتبةً وفق تكرارات ذكرها.

جدول رقم (٥-٢١)  
إدراك الموظفين لمعززات أخرى للتوافق  
(حجم العينة N=125)

الرقم	البعد	التكرار	النسبة المئوية %
١	تحسين الحوافز المادية والمعنوية	٣٩	٢٤,٥٣
٢	التدريب والتطوير الوظيفي	٣٢	٢٠,١٣
٣	تحسين وتطوير بيئة العمل	٢٢	١٣,٨٤
٤	تطبيق مبدأ التخصص في العمل	١١	٦,٩٢
٥	تطوير وتسهيل إجراءات العمل والعلاقات التنظيمية	١٠	٦,٢٩
٦	الاعتماد على مؤشرات الأداء الرئيسة في قياس أداء الموظف	٧	٤,٤٠
٧	تسهيل عملية الترتيات	٦	٣,٧٧
٨	تعديل وتطوير أنظمة ولوائح الخدمة المدنية	٦	٣,٧٧
٩	وجود وصف وظيفي ومواصفات وظيفية واضحة لجميع الوظائف	٥	٣,١٤
١٠	تعديل وتطوير السلم الوظيفي	٥	٣,١٤
١١	التدوير الوظيفي	٤	٢,٥٢
١٢	تفعيل المسار الوظيفي في المنظمة	٤	٢,٥٢
١٣	تسهيل إجراءات النقل بين الجهات الحكومية	٤	٢,٥٢
١٤	المشاركة في اتخاذ القرارات	٤	٢,٥٢
١٥	تطوير أساليب اختيار واستقطاب القيادات الإدارية والموظفين	٤	٢,٥٢
١٦	تطبيق نظام الدوام المرن	٣	١,٨٩
١٧	الاهتمام بإدارة المواهب والتركيز على المهارات الإبداعية	٢	١,٢٦
المجموع		١٦٨	١٠٠%

يشير الجدول رقم (٥-٢١) السابق إلى أن لدى المبحوثين تصورات أخرى تعزز توافق موظفي الخدمة المدنية مع وظائفهم؛ إذ كان لبعد تحسين الحوافز المادية والمعنوية الأهمية الأكبر من وجهة نظر المبحوثين، فقد بلغت نسبته (٢٤,٥٣٪) وشملت هذه الحوافز أموراً عديدة منها: الشكر والتقدير وزيادة الرواتب والبدلات.

وقد جاء بعد التدريب والتطوير الوظيفي في المرتبة الثانية وبنسبة (٢٠,١٣٪)، وقد شمل هذا البعد: ارتباط التدريب بحاجات الموظفين ووظائفهم الفعلية، وزيادة عدد الدورات التدريبية وتنوعها، وعقد ورش عمل مناسبة. وقد جاء بعد تحسين وتطوير بيئة العمل في المرتبة الثالثة وبنسبة مئوية (١٣,٨٤٪) شملت: تحسين البيئة المادية من أجهزة ومعدات وغرف اجتماعات ومواقف للسيارات، وتحقيق العدالة والمساواة في التعامل مع جميع الموظفين، وإشباع الحاجات الوظيفية والاجتماعية لهم.

أما بعد تطبيق مبدأ التخصص في العمل فقد جاء في المرتبة الرابعة بنسبة مئوية بلغت (٦,٩٢٪)؛ إذ شدد الموظفون على أهمية توافق المؤهل العلمي للموظف وخصائصه الشخصية مع الوظيفة التي يشغلها، واختيار الموظفين وفق تخصصاتهم العلمية بما يتناسب مع الوظيفة الشاغرة، والتقيد قدر الإمكان بوصف ومواصفات الوظيفة عند الاختيار البعد الذي جاء بنسبة (٣,١٤٪)، وللإشارة فإن هناك ما نسبته (٤٥,٩٪) أشاروا إلى أن هناك اختلافاً بين الوظيفة الفعلية التي يمارسونها مع مسمى الوظيفة المعينين عليها.

أما بعد تطوير وتسهيل إجراءات العمل فقد جاء في المرتبة الخامسة بنسبة (٦,٢٩٪) الذي أكد فيه المبحوثون أهمية توظيف التكنولوجيا الحديثة والتخلص من العمل الورقي، وربط الجهات الحكومية مع بعضها البعض، وتنسيق العلاقات التنظيمية ومنع التضارب والازدواجية في الأوامر والتعليمات التي يتلقاها الموظفون من أكثر من مدير واحد بالوقت نفسه.

أما بعد الاعتماد على مؤشرات الأداء الرئيسة في قياس أداء الموظف فقد جاء بنسبة (٤,٤٠٪) الذي حث فيه الموظفون على أهمية توضيح هذه المؤشرات للموظفين والالتزام بها؛ لأنها تعبر أكثر عن إنتاجية الموظف وإنجازاته وإسهاماته في المنظمة التي يعمل بها.

وقد جاء بعدها في الترتيب أبعاد أقل أهمية مما سبق بالنسبة للموظفين، ولكنها تعزز توافق الموظفين مع وظائفهم مثل: تسهيل عملية الترقيات، وتعديل وتطوير أنظمة ولوائح الخدمة المدنية بنسبة مئوية بلغت (٣,٧٧٪) لكلا البندين بالترتيب، ثم أبعاد وجود وصف وظيفي ومواصفات وظيفية واضحة لجميع الوظائف، وتعديل وتطوير السلم الوظيفي، بنسبة مئوية بلغت (٣,١٤٪) لكلا البندين بالترتيب.

وقد جاء بعدها في الترتيب أبعاد أقل أهمية من السابقة هي: التدوير الوظيفي، تفعيل المسار الوظيفي في المنظمة، تسهيل إجراءات النقل بين الجهات الحكومية، المشاركة في اتخاذ القرارات، وتطوير أساليب اختيار واستقطاب القيادات الإدارية والموظفين بنسبة مئوية بلغت (٢,٥٢٪) لجميع هذه الأبعاد. وفي النهاية جاء بعدا تطبيق نظام الدوام المرن، والاهتمام بإدارة المواهب والتركيز على المهارات الإبداعية بنسبة مئوية بلغت (١,٨٩٪) و(١,٢٦٪) بالترتيب وهي أقل أهمية بالنسبة للموظفين.

ونلاحظ مما سبق أن بعضاً من هذه الأبعاد قد ارتبط بالأبعاد الرئيسة لمعززات التوافق المقترحة في الجزء السابق (معززات التوافق بين الموظف والوظيفة) مثل: تقدير جهودهم مادياً ومعنوياً مما يدل على ارتباط قنوات المبحوثين بما اقترحه واعتبره الباحثان أساساً لتعزيز التوافق بين الموظف والوظيفة في الخدمة المدنية. وهذه النتائج تتفق ضمناً مع ما توصلت إليه دراسة (القناعي، ٢٠٠٧) والتي كشفت أن معوقات التوافق المهني تفوق كثيراً مدعّماته؛ وهذا إذا اعتبرنا أن هذه المدعّمات غير موجودة، وعدم وجودها بمثابة عائق لتحقيق وتعزيز المواءمة.

### أثر أبعاد المواءمة بين الموظف والوظيفة في النية لترك العمل:

لقد تم تحليل أثر أبعاد التوافق على النية لترك العمل من خلال الإجابة عن السؤال الأساسي الثالث؟ وهو: "ما تأثير المواءمة الوظيفية (الموظف والوظيفة) في النية لترك العمل مستقبلاً لدى الموظفين؟". ولاختبار تأثير أبعاد المواءمة بين الموظف والوظيفة (المتغير المستقل) في النية لترك العمل (المتغير التابع) تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لدرجات إدراك المبحوثين لتأثير هذه الأبعاد واختبار تلك العلاقة. ويعرض الجدول رقم (٥-٢٢) التالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين المتغيرات.

## جدول رقم (٥-٢٢)

تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد المواءمة الوظيفية والنية لترك العمل

الرقم	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار الجزئي	معامل الانحدار المعياري	قيمة «ف»	مستوى الدلالة
١	التوافق بين الموظف والمنظمة	-٠,٦٨١	-٠,١٤٤	**٢,٠٨١	٠,٠٣٨
٢	التوافق الوظيفي المكمل	-١,٧٢٧	-٠,٢٨١	4.435*	<٠,٠٠١
٣	التوافق بين الموظف والزملاء	-٠,٢٨	-٠,٠٠٦	***٠,٠٨٧	٠,٩٣١
٤	التوافق بين الموظف والرئيس المباشر	٠,٤٩٤	٠,١٠٧	***١,٧٤٣	٠,٠٨٢
٥	الجنس	-٠,٧٢٦	-٠,٠٩٦	**٢,٠٢١	٠,٠٤٤
٦	العمر	-٠,٥٣٣	-٠,١٧٦	*٣,٧٣٨	<٠,٠٠١
٧	المستوى التعليمي	٠,٤٢٣	٠,١٤٤	*٣,٠٢٥	٠,٠٠٣
	معامل الارتباط	٠,٤٥٨			
	معامل التحديد	٠,٢١٠			
	مستوى الدلالة الكلية	*<٠,٠٠١			

\* دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) \*\* دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) \*\*\* غير دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥).

توضح النتائج السابقة معنوية التأثير الكلي لأبعاد التوافق الوظيفي في النية لترك العمل في ضوء استخدام متغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي) كمتغيرات ضابطة؛ نظراً لأهمية تأثيرها في النية لترك العمل. وقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة لاختبار معنوية النموذج بأكمله نحو (١٤,٢٨٧)، وهي قيمة دالة إحصائية عند المستوى الاحتمالي (<٠,٠٠١). كما يتضح من الجدول معنوية تأثير كل من بعدي التوافق بين الموظف والمنظمة والتوافق الوظيفي المكمل بمستويي معنوية (٠,٠٣٨) و (>٠,٠٠١) على الترتيب.



ويوضح الجدول أيضاً عدم معنوية تأثير كل من بعدي التوافق بين الموظف والزملاء والتوافق بين الموظف والرئيس المباشر. وتشير هذه النتيجة إلى أنه ليس من الضروري أنه كلما زاد التوافق بين الموظف والرئيس المباشر والزملاء ازدادت نية ترك العمل لدى الموظفين.

### أثر المواءمة الكلية في النية لترك العمل:

يبين الجدول رقم (٥-٢٣) التالي نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغيري التوافق الكلي والنية لترك العمل.

جدول رقم (٥-٢٣)

تحليل الانحدار البسيط بين التوافق الكلي والنية لترك العمل

الرقم	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار الجزئي	معامل الانحدار المعياري	قيمة «ف»	مستوى الدلالة
١	التوافق الكلي	-١,٦٢٢	-٢٧١	**٣١,٢٥٣	<٠,٠٠١
	معامل الارتباط	٠,٢٧١			
	معامل التحديد	٠,٠٧٣			
	قيمة «ف»	**٣١,٢٥٣			

\*\* دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١).

توضح النتائج السابقة معنوية تأثير التوافق الكلي في النية لترك العمل لدى الموظفين، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة لاختبار معنوية النموذج نحو (٣١,٢٥٣)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠١).

واستناداً إلى هذه النتائج يمكن قبول إجابة السؤال الثالث الذي ينص على وجود تأثير معنوي لمعظم أبعاد المواءمة الوظيفية في النية لترك العمل. وقد يعزى ذلك إلى طبيعة مجتمع أفراد الدراسة وهم الموظفون العاملون في القطاع الحكومي الذين يختلفون في توجهاتهم وقيمهم وأهدافهم وتصوراتهم عن الموظفين في القطاع الخاص؛ فقد بلغ المتوسط العام لتوافق القيم بحدوده الدنيا والعليا (٣,٦٤-٣,٨٨)، كما أن المتوسط العام لتوافق

الشخصية قد بلغ حدوده الدنيا والعليا (٣,٦٤-٤,٢٠)، بالإضافة إلى أن المتوسط العام لتوافق الهدف قد بلغ حدوده الدنيا والعليا (٣,٩٥-٤,٣١). والمعروف لدى الجميع أن الموظفين في الخدمة المدنية أكثر استقراراً في وظائفهم، والنية لترك العمل لدى الموظف السعودي مرتبطة بعدم توافر مقومات وأبعاد ذات أهمية بالنسبة له.

واستناداً إلى هذه النتائج يمكن قبول إجابة السؤال الثالث الذي ينص على وجود تأثير معنوي لمعظم أبعاد المواءمة الوظيفية في النية لترك العمل. وقد يعزى ذلك إلى طبيعة مجتمع أفراد الدراسة وهم الموظفون العاملون في القطاع الحكومي الذين يختلفون في توجهاتهم وقيمهم وأهدافهم وتصوراتهم عن الموظفين في القطاع الخاص؛ فقد بلغ المتوسط العام لتوافق القيم حدوده الدنيا والعليا (٣,٦٤-٣,٨٨)، كما أن المتوسط العام لتوافق الشخصية قد بلغ حدوده الدنيا والعليا (٣,٦٤-٤,٢٠)، بالإضافة إلى أن المتوسط العام لتوافق الهدف قد بلغ حدوده الدنيا والعليا (٣,٩٥-٤,٣١). والمعروف لدى الجميع أن الموظفين في الخدمة المدنية أكثر استقراراً في وظائفهم، والنية لترك العمل لدى الموظف السعودي مرتبطة بعدم توافر مقومات وأبعاد ذات أهمية بالنسبة إليه.

## نتائج اختبار الفرضيات:

**أولاً: أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية على متغيرات المواءمة الوظيفية:**  
لقد تم تبين أثر هذه المتغيرات في متغيرات المواءمة الوظيفية من خلال الإجابة عن السؤال الرابع الأساسي وهو: «هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، مدة الخدمة في المنصب الوظيفي الحالي (Job Tenure)، المستوى التعليمي، المرتبة الوظيفية، طبيعة الوظيفة (تنفيذية، إشرافية)، الحالة الاجتماعية، جهة العمل) على متغير المواءمة الوظيفية؟»، واختبار فرضيات الدراسة ذات العلاقة (انظر فرضيات الدراسة في الفصل الأول). واستناداً إلى نتائج اختبائي ت (T-test)، وتحليل التباين (ANOVA)، يتبين لنا التالي:

### تأثير الجنس في درجة المواءمة بين الموظف والمنظمة:

عرض الجدول رقم (٢٤-٥) نتائج اختبار (T-test) لاختبار معنوية الفرق في متوسطات المواءمة بين الموظف والمنظمة وفقاً لفئات متغير الجنس (ذكر، أنثى). ويتضح من الجدول أن قيمة (T) (١,٦٠١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٠٢٩)؛ الأمر الذي يعني وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة بين الموظف والمنظمة وفقاً لفئات متغير الجنس، وأن الفروق كانت لصالح الإناث؛ إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهن (٣,٩١)، والذكور (٣,٧٧)، وهذا يدل على أن الإناث يرون التوافق بين الموظف والمنظمة بتصور مختلف.

جدول رقم (٢٤-٥)

نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة بين الموظف والمنظمة وفقاً لفئات متغير الجنس

الجنس						البعد
		أنثى		ذكر		المواءمة بين الموظف والمنظمة
معنوية (ت)	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٠٢٩	١,٦٠١	٠,٤١٣	٣,٩١	٠,٤٨٥	٣,٧٧	

### تأثير الجنس في درجة المواءمة الوظيفية المكمل:

أوضح الجدول رقم (٢٥-٥) نتائج اختبار (T-test) لاختبار معنوية الفرق في متوسطات المواءمة الوظيفية المكمل وفقاً لفئات متغير الجنس. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة الوظيفية المكمل تعزى إلى الجنس؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف جنسهم يرون التوافق الوظيفي المكمل بأبعاده بشكل متساوٍ وبتصور ووجهة نظر واحدة.

## جدول رقم (٢٥-٥)

نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة الوظيفية المكملة وفقاً لفئات متغير الجنس

الجنس						البعد
		أنثى		ذكر		المواءمة الوظيفية المكملة
معنوية (ت)	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٢٢٦	٢,٠٨٨	٠,٤٠٤	٣,٤٩	٠,٤٨٣	٣,٤١	

## تأثير الجنس في درجة المواءمة بين الموظف وجماعات العمل:

أوضح الجدول رقم (٢٦-٥) نتائج اختبار (T-test) لاختبار معنوية الفرق في متوسطات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لفئات متغير الجنس. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل تعزى إلى الجنس؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف جنسهم يرون التوافق مع الزملاء بأبعاده بشكل متساوٍ وبتصور ووجهة نظر واحدة.

## جدول رقم (٢٦-٥)

نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لفئات متغير الجنس

الجنس						البعد
		أنثى		ذكر		المواءمة بين الموظف وجماعات العمل
معنوية (ت)	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٣٤٣	٠,٨٩٢	٠,٦٣٥	٣,٨٧	٠,٥٩٦	٣,٨٠	

## تأثير الجنس في درجة المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر:

أوضح الجدول رقم (٢٧-٥) نتائج اختبار (T-test) لاختبار معنوية الفرق في متوسطات المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لفئات متغير الجنس. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة مع الرئيس المباشر تعزى إلى الجنس؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف جنسهم يرون التوافق مع الرئيس المباشر بأبعاده بشكل متساوٍ وبتصور ووجهة نظر واحدة.

جدول رقم (٢٧-٥)

نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لفئات متغير الجنس

الجنس						البعد
		أنثى		ذكر		المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر
معنوية (ت)	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٠٥٦	٠,٤٨٠	٠,٥٦٦	٤,٢١	٠,٦٥٨	٤,٠٦	

تأثير الجنس في درجة المواءمة الكلية:

توقع الفرض الصفري عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) تعزى لمتغير المواءمة الكلية وفقاً لفئات متغير الجنس. ويعرض الجدول رقم (٢٨-٥) نتائج اختبار (T-test) لاختبار معنوية الفرق في متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لفئات متغير الجنس (ذكر، أنثى). ويتضح من الجدول أن قيمة (T) (٢,٦١٣) وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٠٢٥): الأمر الذي يعني وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة الكلية على متغير الجنس، وأن الفروق كانت لصالح الإناث؛ إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهن (٣,٩١)، والذكور (٣,٧٧). ومن هذه النتائج يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل.

جدول رقم (٢٨-٥)

نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لفئات متغير الجنس

الجنس						البعد
		أنثى		ذكر		المواءمة الكلية
معنوية (ت)	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٠٢٥	٢,٦١٣	٠,٤١٣	٣,٩١	٠,٤٨٥	٣,٧٧	

### تأثير طبيعة الوظيفة في درجة المواءمة بين الموظف والمنظمة:

أوضح الجدول رقم (٢٩-٥) نتائج اختبار (T-test) لاختبار معنوية الفرق في متوسطات المواءمة بين الموظف والمنظمة وفقاً لفئات متغير طبيعة الوظيفة. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة بين الموظف والمنظمة تعزى إلى طبيعة الوظيفة؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف طبيعة وظائفهم يرون التوافق بين الموظف والمنظمة بأبعاده بشكل متساوٍ وبتصور ووجهة نظر واحدة.

جدول رقم (٢٩-٥)

نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة بين الموظف والمنظمة وفقاً لفئات متغير طبيعة الوظيفة

الجنس						البعد
		أنثى		ذكر		المواءمة بين الموظف والمنظمة
معنوية (ت)	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٤١٧	٠,١٣٢	٠,٦٠٧	٣,٨٥	٠,٦١٧	٣,٨٠	

### تأثير طبيعة الوظيفة في درجة المواءمة الوظيفية المكملة:

أوضح الجدول رقم (٣٠-٥) نتائج اختبار (T-test) لاختبار معنوية الفرق في متوسطات المواءمة الوظيفية المكملة وفقاً لفئات متغير طبيعة الوظيفة. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة الوظيفية المكملة تعزى إلى طبيعة الوظيفة؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف طبيعة وظائفهم يرون التوافق المكمل بأبعاده بشكل متساوٍ وبتصور ووجهة نظر واحدة.

جدول رقم (٣٠-٥)

نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة الوظيفية المكملة وفقاً لفئات متغير طبيعة الوظيفة

طبيعة الوظيفة						البعد
		إشرافية		تنفيذية		المواءمة الوظيفية المكملة
معنوية (ت)	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٩٥٧	٠,٢٣٨	٠,٤٥٥	٣,٤٣	٠,٤٧٦	٣,٤٢	

تأثير طبيعة الوظيفة في درجة المواءمة بين الموظف وجماعات العمل:

أوضح الجدول رقم (٣١-٥) نتائج اختبار (T-test) لاختبار معنوية الفرق في متوسطات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لفئات متغير طبيعة الوظيفة. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل تعزى إلى طبيعة الوظيفة؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف طبيعة وظائفهم يرون التوافق مع الزملاء بأبعاده بشكل متساوٍ وبتصور ووجهة نظر واحدة.

جدول رقم (٣١-٥)

نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لفئات متغير طبيعة الوظيفة

طبيعة الوظيفة						البعد
		إشرافية		تنفيذية		المواءمة بين الموظف وجماعات العمل
معنوية (ت)	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٦٨٦	٠,٠٠٧	٠,٦١٣	٣,٧٩	٠,٥٨٩	٣,٨٢	

## تأثير طبيعة الوظيفة في درجة المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر:

أوضح الجدول رقم (٣٢-٥) نتائج اختبار (T-test) لاختبار معنوية الفرق في متوسطات المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لفئات متغير طبيعة الوظيفة. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر تعزى إلى طبيعة الوظيفة؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف طبيعة وظائفهم يرون التوافق بين الموظف والرئيس بأبعاده بشكل متساوٍ وتتصور ووجهة نظر واحدة.

جدول رقم (٣٢-٥)

نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لفئات متغير طبيعة الوظيفة

طبيعة الوظيفة						البعد
		إشرافية		تنفيذية		المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر
معنوية (ت)	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٤٥١	٠,٠٠٣	٠,٦٧٣	٤,٠٥	٠,٦٣٢	٤,١٠	

## تأثير طبيعة الوظيفة في درجة المواءمة الكلية:

توقع الفرض الصفري عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) بين متوسطات المواءمة الكلية تعزى إلى طبيعة الوظيفة. ويعرض الجدول رقم (٣٣-٥) نتائج اختبار (T-test) لاختبار معنوية الفرق في متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لفئات متغير طبيعة الوظيفة (تنفيذية، إشرافية). ويتضح من الجدول أن قيمة (T) (٠,٣٦٠)، وهي قيمة غير دالة إحصائية عند المستوى الاحتمالي (٠,٧١٤)؛ الأمر الذي يعني عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لفئات متغير طبيعة الوظيفة، ومن هذه النتائج السابقة يمكن قبول الفرض الصفري.



جدول رقم (٣٣-٥)

نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لفئات متغير طبيعة الوظيفة

طبيعة الوظيفة						البعد
		إشرافية		تنفيذية		المواءمة الكلية
معنوية (ت)	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٧١٤	٠,٣٦٠	٠,٤٣٩	٣,٨١	٠,٤٧٧	٣,٧٩	

تأثير اختلاف مسمى الوظيفة في درجة المواءمة بين الموظف والمنظمة:

بين الجدول رقم (٣٤-٥) نتائج اختبار (T-test) لاختبار معنوية الفرق في متوسطات المواءمة بين الموظف والمنظمة وفقاً لفئات متغير اختلاف المسمى الوظيفي. ويتضح من الجدول أن قيمة (T) (٢,٥٠٤)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٠٠٠)؛ الأمر الذي يعني وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة بين الموظف والمنظمة وفقاً لفئات متغير اختلاف المسمى الوظيفي، وأن الفروق كانت لصالح الذي أجابوا «لا» والذين قد بلغ المتوسط الحسابي لهم (٣,٩٤)، في حين كان المتوسط الحسابي للذين أجابوا «نعم» (٣,٦٦). وقد بلغت نسبة الموظفين الذين أجابوا «لا» (٥٤,١٪) أي أكثر من نصف العينة.

جدول رقم (٣٤-٥)

نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة بين الموظف والمنظمة وفقاً لفئات متغير اختلاف مسمى الوظيفة

اختلاف مسمى الوظيفة						البعد
		لا		نعم		المواءمة بين الموظف والمنظمة
معنوية (ت)	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٠٠٠	٢,٥٠٤	٠,٦٣١	٣,٩٤	٠,٥٦٤	٣,٦٦	

## تأثير اختلاف مسمى الوظيفة في درجة المواءمة الوظيفية المكملة:

بين الجدول رقم (٣٥-٥) نتائج اختبار (T-test) لاختبار معنوية الفرق في متوسطات المواءمة الوظيفية المكملة وفقاً لفئات متغير اختلاف المسمى الوظيفي. ويتضح من الجدول أن قيمة (T) (٠,٤٣٦)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٠٠٠)؛ الأمر الذي يعني وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة الوظيفية المكملة وفقاً لفئات متغير اختلاف المسمى الوظيفي، وأن الفروق كانت لصالح الذي أجابوا «لا» والذين قد بلغ المتوسط الحسابي لهم (٣,٥٠)، في حين كان المتوسط الحسابي للذين أجابوا «نعم» (٣,٣٣). وقد بلغت نسبة الموظفين الذين أجابوا «لا» (٥٤,١٪) أي أكثر من نصف العينة.

## جدول رقم (٣٥-٥)

نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة الوظيفية المكملة وفقاً لفئات متغير اختلاف مسمى الوظيفة

اختلاف مسمى الوظيفة						البعد
		لا		نعم		المواءمة الوظيفية المكملة
معنوية (ت)	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٠٠٠	٠,٤٣٦	٠,٤٧٦	٣,٥٠	٠,٤٥٣	٣,٣٣	

## تأثير اختلاف مسمى الوظيفة في درجة المواءمة بين الموظف وجماعات العمل:

بين الجدول رقم (٣٦-٥) نتائج اختبار (T-test) لاختبار معنوية الفرق في متوسطات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لفئات متغير اختلاف المسمى الوظيفي. ويتضح من الجدول أن قيمة (T) (١,٩٧١)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٠١٥)؛ الأمر الذي يعني وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل على متغير اختلاف المسمى الوظيفي، وأن الفروق كانت لصالح الذي أجابوا «لا» والذين قد بلغ المتوسط الحسابي لهم (٣,٨٨)، في حين كان المتوسط الحسابي للذين أجابوا «نعم» (٣,٧٤). وقد بلغت نسبة الموظفين الذين أجابوا «لا» (٥٤,١٪) أي أكثر من نصف العينة.

جدول رقم (٣٦-٥)

نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لفئات متغير اختلاف مسمى الوظيفة

اختلاف مسمى الوظيفة						البعد
		لا		نعم		المواءمة بين الموظف وجماعات العمل
معنوية (ت)	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٠١٥	١,٩٧١	٠,٦٢٥	٣,٨٨	٠,٥٧٣	٣,٧٤	

تأثير اختلاف مسمى الوظيفة في درجة المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر:

بين الجدول رقم (٣٧-٥) نتائج اختبار (T-test) لاختبار معنوية الفرق في متوسطات المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لفئات متغير اختلاف المسمى الوظيفي. ويتضح من الجدول أن قيمة (T) (٣,٠٥٦)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٠٤٣)؛ الأمر الذي يعني وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لفئات متغير اختلاف المسمى الوظيفي، وأن الفروق كانت لصالح الذي أجابوا «لا» والذين قد بلغ المتوسط الحسابي لهم (٤,١٥)، في حين كان المتوسط الحسابي للذين أجابوا «نعم» (٤,٠٢). وقد بلغت نسبة الموظفين الذين أجابوا «لا» (٥٤,١٪) أي أكثر من نصف العينة.

جدول رقم (٣٧-٥)

نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لفئات متغير اختلاف مسمى الوظيفة

اختلاف مسمى الوظيفة						البعد
		لا		نعم		المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر
معنوية (ت)	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٠٤٣	٣,٠٥٦	٠,٦٧٦	٤,١٥	٠,٥٨٦	٤,٠٢	

## تأثير اختلاف مسمى الوظيفة في درجة المواءمة الكلية:

توقع الفرض الصفري عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لفئات اختلاف المسمى الوظيفي. ويعرض الجدول رقم (٣٨-٥) نتائج اختبار (T-test) لاختبار معنوية الفرق في متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لفئات متغير اختلاف المسمى الوظيفي. ويتضح من الجدول أن قيمة (T) (٣,٥٠٢) وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٠٠٠)؛ الأمر الذي يعني وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لفئات متغير اختلاف المسمى الوظيفي، وأن الفروق كانت لصالح الذين أجابوا «لا»؛ إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهم (٣,٨٩)، أما الذين أجابوا «نعم» فقد بلغ المتوسط الحسابي لهم (٣,٦٩). ومن هذه النتائج يمكن قبول الفرض الصفري.

جدول رقم (٣٨-٥)

نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لفئات متغير اختلاف مسمى الوظيفة

اختلاف مسمى الوظيفة						البعد
		لا		نعم		المواءمة الكلية
معنوية (ت)	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٠٠٠	٣,٥٠٢	٠,٤٩٥	٣,٨٩	٠,٤٢٥	٣,٦٩	

## تأثير العمر في درجة المواءمة بين الموظف والمنظمة:

وضح الجدول رقم (٣٩-٥) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمنظمة وفقاً لمتغير العمر. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة بين الموظف والمنظمة تعزى إلى العمر؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف فئاتهم العمرية يرون هذا التوافق بأبعاده بشكل متساوٍ وبتصور ووجهة نظر واحدة.

جدول رقم (٥-٣٩)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمنظمة وفقاً لمتغير العمر

المتغير	اسم	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	٢,٠٩٩	٤	٠,٥٢٥	١,٣٧٨	٠,٢٤١	
	داخل المجموعات	١٦٧,١٦٤	٤٣٩	٠,٣٨١			
	الكلي	١٦٩,٢٦٢	٤٤٣				

تأثير العمر في درجة المواءمة الوظيفية المكملة:

وضح الجدول رقم (٥-٤٠) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير العمر، ويتضح من الجدول أن قيمة ف تساوي (٢,٥٧٢)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٣٧).

جدول رقم (٥-٤٠)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير العمر

المتغير	اسم	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	٢,٢٤٨	٤	٠,٥٦٢	٢,٥٧٢	٠,٠٣٧	
	داخل المجموعات	٩٣,٧٢٨	٤٢٩	٠,٢١٨			
	الكلي	٩٥,٩٧٦	٤٢٣				

وبينت نتائج اختبار شيفية المدرجة في جدول رقم (٥-٤١) أن الفروق كانت دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٢) بين متوسطي المجموعتين (٢٥-٣٤ سنة) و(٤٥-٥٤ سنة) لصالح المجموعة الأخيرة. كما يتبين من نتائج تحليل اختبار المقارنات المتعددة لشيفية أن متوسط الفرق بين المجموعة (أقل من ٢٥ سنة) والمجموعة (٢٥-٣٤ سنة) هو (٠,١٤٨-).

عند مستوى دلالة (٠,١٥٢)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥). كما أن متوسط الفرق بين المجموعة (٣٥-٤٤ سنة) والمجموعة (٢٥-٣٤ سنة) هو (-٠,٧٢) عند مستوى دلالة (٠,١٨٠)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥). كما أن متوسط الفرق بين المجموعة (٥٥ سنة فأكثر) والمجموعة (٢٥-٣٤ سنة) هو (-٠,٢٩) عند مستوى دلالة (٠,٨٠٩)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

#### جدول رقم (٥-٤١)

نتائج اختبار «شيفية» للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل

مجموعات المقارنة	المتوسط الحسابي	مستوى دلالة الفروق بين المجموعات			
		أقل من ٢٥ سنة	٣٤-٢٥	٤٤-٣٥	٥٤-٤٥
أقل من ٢٥ سنة	٣,٥١		٠,١٥٢		
٣٤-٢٥	٣,٣٦		-		
٤٤-٣٥	٣,٤٣		٠,١٨٠		
٥٤-٤٥	٣,٥٥		*٠,٠٠٢		
٥٥ سنة فأكثر	٣,٣٩		٠,٨٠٩		

\*يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

#### تأثير العمر في درجة المواءمة بين الموظف وجماعات العمل:

وضح الجدول رقم (٥-٤٢) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لمتغير العمر. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل تعزى إلى العمر؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف فئاتهم العمرية يرون هذا التوافق بأبعاده بشكل متساوٍ وبتصور ووجهة نظر واحدة.

جدول رقم (٥-٤٢)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لمتغير العمر

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	١,٤٢٢	٤	٠,٣٥٦	٠,٩٨٦	٠,٤١٥
	داخل المجموعات	١٥٩,٧٠١	٤٤٣	٠,٣٦٠		
	الكلية	١٦١,١٢٤	٤٤٧			

تأثير العمر في درجة المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر:

وضح الجدول رقم (٥-٤٣) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لمتغير العمر. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر تعزى إلى العمر؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف فئاتهم العمرية يرون هذا التوافق بأبعاده بشكل متساوٍ وبتصور ووجهة نظر واحدة.

جدول رقم (٥-٤٣)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لمتغير العمر

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	١,٣٧٨	٤	٠,٣٤٥	٠,٨٢٧	٠,٥٠٨
	داخل المجموعات	١٨٥,٠٠٢	٤٤٤	٠,٤١٧		
	الكلية	١٨٦,٣٨٠	٤٤٨			

## تأثير العمر في درجة المواءمة الكلية:

توقع الفرض الصفري عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لفئات العمر. ويعرض الجدول رقم (٥-٤٤) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الكلي وفقاً لمتغير العمر. ويتضح من الجدول أن قيمة  $F$  تساوي (٢,٢٤٥) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٠٦٤)؛ الأمر الذي يعني عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لمتغير العمر. وبناءً على هذه النتائج يمكن قبول الفرض الصفري.

جدول رقم (٥-٤٤)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الكلي وفقاً لمتغير العمر

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة $F$	الدلالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	١,٩٩٥	٤	٠,٤٩٩	٢,٢٤٥	٠,٠٦٤
	داخل المجموعات	٨٦,٦٦٧	٣٩٠	٠,٢٢٢		
	الكلي	٨٨,٦٦٢	٣٩٤			

## تأثير الحالة الاجتماعية في درجة المواءمة بين الموظف والمنظمة:

وضح الجدول رقم (٥-٤٥) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمنظمة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة بين الموظف والمنظمة تعزى إلى الحالة الاجتماعية؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف حالتهم الاجتماعية يرون هذا التوافق بأبعاده بشكل متساوٍ وبتصور ووجهة نظر واحدة.



جدول رقم (٥-٤٥)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمنظمة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	١,٣٩١	٢	٠,٦٩٦	١,٨٥٨	٠,١٥٧
	داخل المجموعات	١٦٥,١٠٠	٤٤١	٠,٣٧٤		
	الكلي	١٦٦,٤٩١	٤٤٣			

تأثير الحالة الاجتماعية في درجة المواءمة الوظيفية المكمل:

وضح الجدول رقم (٥-٤٦) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة الوظيفية المكمل تعزى إلى الحالة الاجتماعية؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف حالتهم الاجتماعية يرون هذا التوافق بأبعاده بشكل متساوٍ وبتصور ووجهة نظر واحدة.

جدول رقم (٥-٤٦)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	٠,٠٢٧	٢	٠,٠١٤	٠,٠٦١	٠,٩٤١
	داخل المجموعات	٩٥,٦٤٠	٤٣٠	٠,٢٢٢		
	الكلي	٩٥,٦٦٧	٤٣٢			

## تأثير الحالة الاجتماعية في درجة المواءمة بين الموظف وجماعات العمل:

وضح الجدول رقم (٥-٤٧) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل تعزى إلى الحالة الاجتماعية؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف حالتهم الاجتماعية يرون هذا التوافق بأبعاده بشكل متساوٍ وبتصور ووجهة نظر واحدة.

جدول رقم (٥-٤٧)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	٠,٠٢٥	٢	٠,٠١٣	٠,٠٣٥	٠,٩٦٦
	داخل المجموعات	١٦١,٥٢٠	٤٤٥	٠,٣٦٣		
	الكلي	١٦١,٥٤٥	٤٤٧			

## تأثير الحالة الاجتماعية في درجة المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر:

وضح الجدول رقم (٥-٤٨) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر تعزى إلى الحالة الاجتماعية؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف حالتهم الاجتماعية يرون هذا التوافق بأبعاده بشكل متساوٍ وبتصور ووجهة نظر واحدة.

جدول رقم (٥-٤٨)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	٠,٦٤٥	٢	٠,٣٢٢	٠,٧٧٨	٠,٤٦٠
	داخل المجموعات	١٨٤,٧٥٥	٤٤٦	٠,٤١٤		
	الكلي	١٨٥,٣٩٩	٤٤٨			

#### تأثير الحالة الاجتماعية في درجة المواءمة الكلية:

توقع الفرض الصفري عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لفئات الحالة الاجتماعية. ويعرض الجدول رقم (٥-٤٩) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الكلي وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية. ويتضح من الجدول أن قيمة ف تساوي (١,٢١٨) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٢٩٧)؛ الأمر الذي يعني عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية. ومن هذه النتائج يمكن قبول الفرض الصفري.

جدول رقم (٥-٤٩)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الكلي وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	٠,٥٤٣	٢	٠,٢٧١	١,٢١٨	٠,٢٩٧
	داخل المجموعات	٨٧,١١٨	٣٩١	٠,٢٢٣		
	الكلي	٨٧,٦٦١	٣٩٣			

## تأثير المستوى التعليمي في درجة المواءمة بين الموظف والمنظمة:

وضح الجدول رقم (٥٠-٥) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمنظمة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة بين الموظف والمنظمة تعزى إلى المستوى التعليمي؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف مستوياتهم العلمية يرون هذا التوافق بأبعاده بشكل متساو وبتصور ووجهة نظر واحدة. ويعزو الباحثان عدم وجود اختلافات بين أفراد الدراسة إلى ما أبرزته نتائج الدراسة السابقة والمتعلقة بارتفاع المستوى التعليمي للمبحوثين؛ إذ أن أكثر من نصف العينة يحملون الدرجة الجامعية ودرجتي الماجستير والدكتوراه، وقد بلغت النسبة (٦٤,٧٪).

## جدول رقم (٤-٥٠)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمنظمة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المستوى التعليمي	بين المجموعات	٠,٩٠٥	٣	٠,٣٠٢	٠,٧٩١	٠,٥٠٠
	داخل المجموعات	١٦٥,٢٧٩	٤٣٣	٠,٣٨٢		
	الكلي	١٦٦,١٨٥	٤٣٦			

## تأثير المستوى التعليمي في درجة المواءمة الوظيفية المكمل:

وضح الجدول رقم (٥١-٥) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير المستوى التعليمي. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة الوظيفية المكمل تعزى إلى المستوى التعليمي؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف مستوياتهم العلمية يرون هذا التوافق بأبعاده بشكل متساو وبتصور ووجهة نظر واحدة. ويعزو الباحثان عدم وجود اختلافات بين أفراد الدراسة إلى ما أبرزته نتائج الدراسة السابقة

والمتعلقة بارتفاع المستوى التعليمي للمبحوثين؛ إذ أن أكثر من نصف العينة يحملون الدرجة الجامعية ودرجتي الماجستير والدكتوراه، وقد بلغت النسبة (٦٤,٧٪).

#### جدول رقم (٥-٥١)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المستوى التعليمي	بين المجموعات	١,٢٣٣	٣	٠,٤١١	١,٨٥٢	٠,١٣٧
	داخل المجموعات	٩٣,٩٠٤	٤٢٣	٠,٢٢٢		
	الكلي	٩٥,١٣٨	٤٢٦			

#### تأثير المستوى التعليمي على درجة المواءمة بين الموظف وجماعات العمل:

وضح الجدول رقم (٥-٥٢) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لمتغير المستوى التعليمي. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل تعزى إلى المستوى التعليمي؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف مستوياتهم العلمية يرون هذا التوافق بأبعاده بشكل متساوٍ ويتصور ووجهة نظر واحدة. ويعزو الباحثان عدم وجود اختلافات بين أفراد الدراسة إلى ما أبرزته نتائج الدراسة السابقة والمتعلقة بارتفاع المستوى التعليمي للمبحوثين؛ إذ أن أكثر من نصف العينة يحملون الدرجة الجامعية ودرجتي الماجستير والدكتوراه، وقد بلغت النسبة (٦٤,٧٪).

## جدول رقم (٥-٥٢)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
المستوى التعليمي	بين المجموعات	٠,٨٤٥	٣	٠,٢٨٢	٠,٧٧٤	٠,٥٠٩
	داخل المجموعات	١٥٩,١٣٠	٤٣٧	٠,٣٦٤		
	الكل	١٥٩,٩٧٦	٤٤٠			

## تأثير المستوى التعليمي في درجة المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر:

وضح الجدول رقم (٥-٥٣) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لمتغير المستوى التعليمي. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر تعزى إلى المستوى التعليمي؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف مستوياتهم العلمية يرون هذا التوافق بأبعاده بشكل متساوٍ وبتصور ووجهة نظر واحدة. ويعزو الباحثان عدم وجود اختلافات بين أفراد الدراسة إلى ما أبرزته نتائج الدراسة السابقة والمتعلقة بارتفاع المستوى التعليمي للمبحوثين؛ إذ أن أكثر من نصف العينة يحملون الدرجة الجامعية ودرجتي الماجستير والدكتوراه، وقد بلغت النسبة (٦٤,٧٪).

جدول رقم (٥٣-٥)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المستوى التعليمي	بين المجموعات	٠,٤٤٥	٣	٠,١٤٨	٠,٣٥٧	٠,٧٨٤
	داخل المجموعات	١٨٢,٠٩٠	٤٣٨	٠,٤١٦		
	الكلي	١٨٢,٥٣٥	٤٤١			

تأثير المستوى التعليمي في درجة المواءمة الكلية:

توقع الفرض الصفري عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لفئات المستوى التعليمي. ويعرض الجدول رقم (٥٤-٥) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الكلي وفقاً لمتغير المستوى التعليمي. ويتضح من الجدول أن قيمة ف تساوي (١,٣٣٠) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٢٦٤)؛ الأمر الذي يعني عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لمتغير المستوى التعليمي. وبناءً على هذه النتائج يمكن قبول الفرض الصفري.

جدول رقم (٥٤-٥)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الكلي وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المستوى التعليمي	بين المجموعات	٠,٩٠٠	٣	٠,٣٠٠	١,٣٣٠	٠,٢٦٤
	داخل المجموعات	٨٦,٥٧٧	٣٨٤	٠,٢٢٥		
	الكلي	٨٧,٤٧٧	٣٨٧			

## تأثير التخصص العلمي في درجة المواءمة بين الموظف والمنظمة:

وضح الجدول رقم (٥٥-٥) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمنظمة وفقاً لمتغير التخصص العلمي. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة بين الموظف والمنظمة تعزى إلى التخصص العلمي؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف تخصصاتهم العلمية يرون هذا التوافق بأبعاده بشكل متساوٍ وبتصور ووجهة نظر واحدة.

جدول رقم (٥٥-٤)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمنظمة وفقاً لمتغير التخصص العلمي

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التخصص العلمي	بين المجموعات	٠,٨٧٤	٣	٠,٢٩١	٠,٨٣٥	٠,٤٧٥
	داخل المجموعات	١٢٠,٦٨٨	٣٤٦	٠,٣٤٩		
	الكلية	١٢١,٥٦٢	٣٤٩			

## تأثير التخصص العلمي في درجة المواءمة الوظيفية المكتملة:

أوضح الجدول رقم (٥٦-٥) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير التخصص العلمي. ويتضح من الجدول أن قيمة ف تساوي (٢,٨٧٠) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٣٧).



جدول رقم (٥٦-٥)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير التخصص العلمي

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التخصص العلمي	بين المجموعات	١,٧٠١	٣	٠,٥٦٧	٢,٨٧٠	٠,٠٣٧
	داخل المجموعات	٦٦,٥٦٩	٣٣٧	٠,١٩٨		
	الكلية	٦٨,٢٦٩	٣٤٠			

وبينت نتائج اختبار شيفيه المدرجة في جدول رقم (٥٧-٥) أن الفروق كانت دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١١) بين متوسطي المجموعتين (علوم مالية وإدارية) و(علوم اجتماعية وإنسانية) لصالح المجموعة الأخيرة. كما يتبين من نتائج تحليل اختبار المقارنات المتعددة لشيفيه أن متوسط الفرق بين مجموعة (علوم مالية وإدارية) ومجموعة (ثانوية عامة بفروعها فأقل) هو (-٠,١٧٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٤٢) لصالح المجموعة الأولى.

كما أن متوسط الفرق بين مجموعة (علوم تطبيقية) ومجموعة (علوم مالية وإدارية) هو (-٠,٠٧٩) عند مستوى دلالة (٠,٢٢٢) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥). كما أن متوسط الفرق بين مجموعة (علوم تطبيقية) ومجموعة (ثانوية عامة بفروعها فأقل) هو (-٠,٠٩٢) عند مستوى دلالة (٠,٣٢٤) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥). بالإضافة إلى أن متوسط الفرق بين مجموعة (علوم اجتماعية وإنسانية) ومجموعة (ثانوية عامة بفروعها فأقل) هو (-٠,٠١٩) عند مستوى (٠,٨٣٤) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

## جدول رقم (٥٧-٥)

نتائج اختبار «شيفيه» للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل

مستوى دلالة الفروق بين المجموعات				المتوسط الحسابي	مجموعات المقارنة
ثانوية عامة بفروعها فأقل	علوم اجتماعية وإنسانية	علوم تطبيقية	علوم مالية وإدارية		
	*٠,٠١١	٠,٢٢٢	-	٣,٣٥	علوم مالية وإدارية
				٢,٤٣	علوم تطبيقية
				٣,٥٠	علوم اجتماعية وإنسانية
	٠,٨٣٤	٠,٣٢٤	*٠,٠٤٢	٣,٥٢	ثانوية عامة بفروعها فأقل

\*يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥

## تأثير التخصص العلمي في درجة المواءمة بين الموظف وجماعات العمل:

وضح الجدول رقم (٥٨-٥) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لمتغير التخصص العلمي. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل تعزى إلى التخصص العلمي؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف تخصصاتهم العلمية يرون هذا التوافق بأبعاده بشكل متساوٍ وبتصور ووجهة نظر واحدة.

جدول رقم (٥٨-٥)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لمتغير التخصص العلمي

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التخصص العلمي	بين المجموعات	٠,٩٠١	٣	٠,٣٠٠	٠,٩٥٣	٠,٤١٥
	داخل المجموعات	١٠٨,٧١٨	٣٤٥	٠,٣١٥		
	الكلية	١٠٩,٦١٨	٣٤٨			

تأثير التخصص العلمي في درجة المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر:

أوضح الجدول رقم (٥٩-٥) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لمتغير التخصص العلمي. ويتضح من الجدول أن قيمة ف تساوي (٣,٢٧٥)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٢١).

جدول رقم (٥٩-٥)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لمتغير التخصص العلمي

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التخصص العلمي	بين المجموعات	٣,٤٧٢	٣	١,١٥٧	٣,٢٧٥	٠,٠٢١
	داخل المجموعات	١٢٢,٦٣٣	٣٤٧	٠,٣٥٣		
	الكلية	١٢٦,١٠٥	٣٥٠			

وبينت نتائج اختبار شيفية المدرجة في جدول رقم (٦٠-٥) أن الفروق كانت دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٦) بين متوسطي المجموعتين (علوم مالية وإدارية) و(علوم اجتماعية وإنسانية) لصالح المجموعة الأخيرة. كما يتبين من نتائج تحليل اختبار المقارنات المتعددة لشيفية أن متوسط الفرق بين مجموعة (علوم مالية وإدارية) ومجموعة (علوم

تطبيقية) هو (-٠,١٤٩) عند مستوى دلالة (٠,٠٨٤) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥). كما أن متوسط الفرق بين مجموعة (علوم مالية وإدارية) ومجموعة (ثانوية عامة بفروعها فأقل) هو (-٠,٢١٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٥١) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

#### جدول رقم (٥-٦٠)

نتائج اختبار «شيفيه» للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والرئيس المباشر

مستوى دلالة الفروق بين المجموعات				المتوسط الحسابي	مجموعات المقارنة
ثانوية عامة بفروعها فأقل	علوم اجتماعية وإنسانية	علوم تطبيقية	علوم مالية وإدارية		
٠,٠٥١	*٠,٠٠٦	٠,٠٨٤	-	٤,٠١	علوم مالية وإدارية
				٤,١٦	علوم تطبيقية
				٤,٢٢	علوم اجتماعية وإنسانية
				٤,٢٣	ثانوية عامة بفروعها فأقل

\*يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥

#### تأثير التخصص العلمي على درجة المواءمة الكلية:

توقع الفرض الصفري عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لفئات التخصص العلمي. ويعرض الجدول رقم (٥-٦١) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الكلي وفقاً لمتغير التخصص العلمي. ويتضح من الجدول أن قيمة ف تساوي (٢,٤٥٣) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٠٦٣)؛ الأمر الذي يعني عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لمتغير التخصص العلمي. وبناءً على هذه النتائج يمكن قبول الفرض الصفري.

جدول رقم (٥-٦١)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الكلي وفقاً لمتغير التخصص العلمي

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التخصص العلمي	بين المجموعات	١,٣٤٨	٣	٠,٤٤٩	٢,٤٥٣	٠,٠٦٣
	داخل المجموعات	٥٦,٥٩٧	٣٠٩	٠,١٨٣		
	الكلي	٥٧,٩٤٥	٣١٢			

تأثير سنوات الخبرة في درجة المواءمة بين الموظف والمنظمة:

أوضح الجدول رقم (٥-٦٢) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمنظمة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة بين الموظف والمنظمة تعزى إلى سنوات الخبرة؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة لديهم يرون التوافق بين الموظف والمنظمة بأبعاده بشكل متساوٍ وبتصور ووجهة نظر واحدة.

جدول رقم (٥-٦٢)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمنظمة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
سنوات الخبرة	بين المجموعات	٢,٢٦٦	٤	٠,٥٦٧	١,٤٩٢	٠,٢٠٤
	داخل المجموعات	١٦٤,٠٠٧	٤٣٢	٠,٣٨٠		
	الكلي	١٦٦,٢٧٣	٤٣٦			

## تأثير سنوات الخبرة في درجة المواءمة الوظيفية المكملة:

وضح الجدول رقم (٥-٦٣) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. ويتضح من الجدول أن قيمة ف تساوي (٢,٥١٣)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٤١).

## جدول رقم (٥-٦٣)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
سنوات الخبرة	بين المجموعات	٢,١٩١	٤	٠,٥٤٨	٢,٥١٣	٠,٠٤١
	داخل المجموعات	٩١,٣٦٢	٤١٩	٠,٢١٨		
	الكل	٩٣,٥٥٣	٤٢٣			

وبينت نتائج اختبار شيفيه المدرجة في جدول رقم (٥-٦٤) أن الفروق كانت دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٢٨) بين متوسطي المجموعتين (٥-أقل من ١٠ سنوات) و(١٠-أقل من ١٥ سنة) لصالح المجموعة الأخيرة. كما أن متوسط الفرق بين مجموعة (٥-أقل من ١٠ سنوات) ومجموعة (٢٠ سنة فأكثر) هو (٠,١٩٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٣). كما أن متوسط الفرق بين مجموعة (٥-أقل من ١٠ سنوات) ومجموعة (أقل من ٥ سنوات) هو (٠,٠٨٤) عند مستوى دلالة (٠,١٩٨) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

كما أن متوسط الفرق بين مجموعة (١٠-أقل من ١٥ سنة) ومجموعة (أقل من ٥ سنوات) هو (٠,٠٦٣) عند مستوى دلالة (٠,٣٦٤) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥). كما أن متوسط الفرق بين مجموعة (٥-أقل من ١٠ سنوات) ومجموعة (١٥-أقل من ٢٠ سنة) هو (٠,١٠٢) عند مستوى دلالة (٠,٢٤٥) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥). كما أن متوسط الفرق بين مجموعة (١٠-أقل من ١٥ سنة) ومجموعة (١٥-أقل من ٢٠ سنة) هو (٠,٠٤٥) عند مستوى دلالة (٠,٦٢١) وهي قيمة غير دالة

إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥). كما أن متوسط الفرق بين مجموعة (١٠-أقل من ١٥ سنة) ومجموعة (٢٠ سنة فأكثر) هو (-٠,٠٤٩) عند مستوى دلالة (٠,٤٨٠) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

#### جدول رقم (٥-٦٤)

نتائج اختبار «شيفيه» للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل

مستوى دلالة الفروق بين المجموعات					المتوسط الحسابي	مجموعات المقارنة
٢٠ سنة فأكثر	١٥-أقل من ٢٠ سنة	١٠-أقل من ١٥ سنة	٥-أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات		
					٣,٤٠	أقل من ٥ سنوات
*٠,٠٠٣	٠,٢٤٥	*٠,٠٢٨	-	٠,١٩٨	٣,٣١	٥-أقل من ١٠ سنوات
٠,٤٨٠	٠,٦٢١			٠,٣٦٤	٣,٤٦	١٠-أقل من ١٥ سنة
					٣,٤٢	١٥-أقل من ٢٠ سنة
					٣,٥١	٢٠ سنة فأكثر

\*يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥

#### تأثير سنوات الخبرة في درجة المواءمة بين الموظف وجماعات العمل:

وضح الجدول رقم (٥-٦٥) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. ويتضح من الجدول أن قيمة ف تساوي (٢,٤٣١)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٤٧).

## جدول رقم (٥-٦٥)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
سنوات الخبرة	بين المجموعات	٣,٤٩٦	٤	٠,٨٧٤	٢,٤٣١	٠,٠٤٧
	داخل المجموعات	١٥٥,٦٨٤	٤٣٣	٠,٣٦٠		
	الكلية	١٥٩,١٨٠	٤٣٧			

وقد بينت نتائج اختبار شيفيه المدرجة في جدول رقم (٥-٦٦) أن الفروق كانت دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١٣) بين متوسطي المجموعتين (أقل من ٥ سنوات) ومجموعة (٥-أقل من ١٠ سنوات) لصالح المجموعة الأخيرة. كما أن متوسط الفرق بين مجموعة (أقل من ٥ سنوات) ومجموعة (١٥-أقل من ٢٠ سنة) كان (٠,٢٧٥) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١٣) لصالح المجموعة الأخيرة. كما أن متوسط الفرق بين مجموعة (أقل من ٥ سنوات) ومجموعة (١٠-أقل من ١٥ سنة) هو (٠,١٧٣) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٤٥) لصالح المجموعة الأخيرة.

كما أن متوسط الفرق بين مجموعة (٥-أقل من ١٠ سنوات) ومجموعات (١٠-أقل من ١٥ سنة) و(١٥-أقل من ٢٠ سنة) و(٢٠ سنة فأكثر) كان على التوالي (٠,٣٠-) (٠,٠٧٢) (٠,١٠٩-) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوياتها (٠,٧١٩) (٠,٥١٠) (٠,٢٠٠)، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند (٠,٠٥).

كما أن متوسط الفرق بين مجموعة (١٠-أقل من ١٥ سنة) ومجموعتي (١٥-أقل من ٢٠ سنة) و(٢٠ سنة فأكثر) كان على التوالي (٠,٠٣٠) (٠,٠٧٩-) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوياتها (٠,٣٦٢) (٠,٣٧٧) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند (٠,٠٥). كما أن متوسط الفرق بين مجموعة (١٥-أقل من ٢٠ سنة) ومجموعة (٢٠ سنة فأكثر) كان (٠,١٨١-) عند مستوى (٠,١٠٩)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند (٠,٠٥).



جدول رقم (٥-٦٦)

نتائج اختبار «شيفية» للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف وجماعات العمل

مستوى دلالة الفروق بين المجموعات					المتوسط الحسابي	مجموعات المقارنة
٢٠ سنة فأكثر	١٥-١٠ أقل من ٢٠ سنة	١٠-٥ أقل من ١٥ سنة	٥-٠ أقل من ١٠ سنوات	٥ أقل من ٥ سنوات		
٠,٢٧٧	*٠,٠١٣	*٠,٠٤٥	*٠,٠١٣		٣,٩٤	أقل من ٥ سنوات
٠,٢٠٠	٠,٥١٠	٠,٧١٩			٣,٧٤	٥-أقل من ١٠ سنوات
٠,٣٧٧	٠,٣٦٢				٣,٧٧	١٠-أقل من ١٥ سنة
٠,١٠٩					٣,٦٧	١٥-أقل من ٢٠ سنة
					٣,٨٥	٢٠ سنة فأكثر

\*يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥

تأثير سنوات الخبرة في درجة المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر:

أوضح الجدول رقم (٥-٦٧) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر تعزى إلى سنوات الخبرة؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة لديهم يرون هذا التوافق بأبعاده بشكل متساوٍ وبتصور ووجهة نظر واحدة.

## جدول رقم (٥-٦٧)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
سنوات الخبرة	بين المجموعات	٢,٧١٧	٤	٠,٦٧٩	١,٦٢٧	٠,١٦٦
	داخل المجموعات	١٨٠,٧٣١	٤٣٣	٠,٤١٧		
	الكلي	١٨٣,٤٤٧	٤٣٧			

## تأثير سنوات الخبرة على درجة المواءمة الكلية:

توقع الفرض الصفري عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لفئات سنوات الخبرة. ويعرض الجدول رقم (٥-٦٨) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الكلي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. ويتضح من الجدول أن قيمة ف تساوي (٠,٩٥٤) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٤٣٣)؛ الأمر الذي يعني عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. ومن هذه النتائج يمكن قبول الفرض الصفري.

جدول رقم (٥-٦٨)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الكلي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
سنوات الخبرة	بين المجموعات	٠,٨٥٨	٤	٠,٢١٤	٠,٩٥٤	٠,٤٣٣
	داخل المجموعات	٨٦,١٠٤	٣٨٣	٠,٢٢٥		
	الكلي	٨٦,٩٦٢	٣٨٧			

تأثير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي في درجة المواءمة بين الموظف والمنظمة:

وضح الجدول رقم (٥-٦٩) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمنظمة وفقاً لمتغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة بين الموظف والمنظمة تعزى إلى مدة الخدمة في المنصب الوظيفي؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف مدة خدمتهم في المنصب الوظيفي يرون هذا التوافق بأبعاده بشكل متساوٍ وبتصور ووجهة نظر واحدة.

جدول رقم (٥-٦٩)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمنظمة وفقاً لمتغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مدة الخدمة في المنصب الوظيفي	بين المجموعات	١,٣٦٢	٤	٠,٣٤١	٠,٩١١	٠,٤٥٨
	داخل المجموعات	١٦٢,٣٠٥	٤٣٤	٠,٣٧٤		
	الكلي	١٦٣,٦٦٨	٤٣٨			

## تأثير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي في درجة المواءمة الوظيفية المكمل:

وضح الجدول رقم (٧٠-٥) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة الوظيفية المكمل تعزى إلى مدة الخدمة في المنصب الوظيفي؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف مدة خدمتهم في المنصب الوظيفي يرون هذا التوافق بأبعاده بشكل متساوٍ وبتصور ووجهة نظر واحدة.

جدول رقم (٧٠-٥)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مدة الخدمة في المنصب الوظيفي	بين المجموعات	١,٠١٤	٤	٠,٢٥٣	١,١٣٧	٠,٣٣٩
	داخل المجموعات	٩٤,١١٢	٤٢٢	٠,٢٢٣		
	الكلي	٩٥,١٢٦	٤٢٦			

## تأثير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي في درجة المواءمة بين الموظف وجماعات العمل:

وضح الجدول رقم (٧١-٥) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لمتغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل تعزى إلى مدة الخدمة في المنصب الوظيفي؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف مدة خدمتهم في المنصب الوظيفي يرون هذا التوافق بأبعاده بشكل متساوٍ وبتصور ووجهة نظر واحدة.

جدول رقم (٧١-٥)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لمتغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مدة الخدمة في المنصب الوظيفي	بين المجموعات	٣,٣٠٤	٤	٠,٨٢٦	٢,٣٣٥	٠,٠٥٥
	داخل المجموعات	١٥٤,٢٤٤	٤٣٦	٠,٣٥٤		
	الكلي	١٥٧,٥٤٩	٤٤٠			

تأثير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي في درجة المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر: وضع الجدول رقم (٧٢-٥) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لمتغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر تعزى إلى مدة الخدمة في المنصب الوظيفي؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف مدة خدمتهم في المنصب الوظيفي يرون هذا التوافق بأبعاده بشكل متساوٍ وبتصور ووجهة نظر واحدة.

جدول رقم (٧٢-٥)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لمتغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مدة الخدمة في المنصب الوظيفي	بين المجموعات	٠,٦٠٤	٤	٠,١٥١	٠,٣٧٢	٠,٨٢٩
	داخل المجموعات	١٧٧,٤٧٥	٤٣٧	٠,٤٠٦		
	الكلي	١٧٨,٠٧٩	٤٤١			

## تأثير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي في درجة المواءمة الكلية:

توقع الفرض الصفري عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لفئات مدة الخدمة في المنصب الوظيفي. ويعرض الجدول رقم (٥-٧٣) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الكلي وفقاً لمتغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي. ويتضح من الجدول أن قيمة ف تساوي (١,٤٣٤) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٢٢٢)؛ الأمر الذي يعني عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لمتغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي. وبناءً على هذه النتائج يمكن قبول الفرض الصفري.

## جدول رقم (٥-٧٣)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الكلي وفقاً لمتغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مدة الخدمة في المنصب الوظيفي	بين المجموعات	١,٢٥٦	٤	٠,٣١٤	١,٤٣٤	٠,٢٢٢
	داخل المجموعات	٨٤,٠٨٠	٣٨٤	٠,٢١٩		
	الكلي	٨٥,٣٣٦	٣٨٨			

## تأثير المرتبة الوظيفية في درجة المواءمة بين الموظف والمنظمة:

وضح الجدول رقم (٥-٧٤) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمنظمة وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة بين الموظف والمنظمة تعزى إلى المرتبة الوظيفية؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف مراتبهم الوظيفية يرون هذا التوافق بأبعاده بشكل متساوٍ وبتصور ووجهة نظر واحدة.

جدول رقم (٧٤-٥)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمنظمة وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المرتبة الوظيفية	بين المجموعات	١,١٦١	٣	٠,٣٨٧	١,٦٠٣	٠,٢٠٩
	داخل المجموعات	٧,٤٨٦	٣١	٠,٢٤١		
	الكلي	٨,٦٤٧	٣٤			

تأثير المرتبة الوظيفية في درجة المواءمة الوظيفية المكمل:

وضح الجدول رقم (٧٥-٥) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة الوظيفية المكمل تعزى إلى المرتبة الوظيفية؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف مراتبهم الوظيفية يرون هذا التوافق بأبعاده بشكل متساوٍ ويتصور وجهة نظر واحدة.

جدول رقم (٧٥-٥)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المرتبة الوظيفية	بين المجموعات	١,٠٦١	٣	٠,٣٥٤	٢,٩٥٣	٠,٠٥١
	داخل المجموعات	٣,١١٤	٢٦	٠,١٢٠		
	الكلي	٤,١٧٥	٢٩			

## تأثير المرتبة الوظيفية على درجة المواءمة بين الموظف وجماعات العمل:

وضح الجدول رقم (٧٦-٥) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل تعزى إلى المرتبة الوظيفية؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف مراتبهم الوظيفية يرون هذا التوافق بأبعاده بشكل متساوٍ وبتصور ووجهة نظر واحدة.

جدول رقم (٧٦-٥)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المرتبة الوظيفية	بين المجموعات	٠,٩٣٣	٣	٠,٣١١	١,١٦٦	٠,٣٣٨
	داخل المجموعات	٨,٥٣٨	٣٢	٠,٢٦٧		
	الكلي	٩,٤٧١	٣٥			

## تأثير المرتبة الوظيفية في درجة المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر:

وضح الجدول رقم (٧٧-٥) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر تعزى إلى المرتبة الوظيفية؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف مراتبهم الوظيفية يرون هذا التوافق بأبعاده بشكل متساوٍ وبتصور ووجهة نظر واحدة.



جدول رقم (٧٧-٥)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المرتبة الوظيفية	بين المجموعات	٠,٨١٣	٣	٠,٢٧١	٠,٦٧٣	٠,٥٧٥
	داخل المجموعات	١٢,٨٧٨	٣٢	٠,٤٠٢		
	الكلية	١٣,٦٩١	٣٥			

تأثير المرتبة الوظيفية في درجة المواءمة الكلية:

توقع الفرض الصفري عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لفئات المرتبة الوظيفية. ويعرض الجدول رقم (٧٨-٥) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الكلي وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية. ويتضح من الجدول أن قيمة ف تساوي (١,٠٠٧) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٤٠٦)؛ الأمر الذي يعني عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية. وبناءً على هذه النتائج يمكن قبول الفرض الصفري.

جدول رقم (٧٨-٥)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الكلي وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المرتبة الوظيفية	بين المجموعات	٠,٥٠٩	٣	٠,١٧٠	١,٠٠٧	٠,٤٠٦
	داخل المجموعات	٤,٣٨٠	٢٦	٠,١٦٨		
	الكلية	٤,٨٨٩	٢٩			

## تأثير جهة العمل في درجة المواءمة بين الموظف والمنظمة:

وضح الجدول رقم (٧٩-٥) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمنظمة وفقاً لمتغير جهة العمل. ويتضح من الجدول أن قيمة ف تساوي (٢,٦٧١)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٠٤٧).

جدول رقم (٧٩-٥)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمنظمة وفقاً لمتغير جهة العمل

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المرتبة الوظيفية	بين المجموعات	٣,٠٣٢	٣	١,٠١١	٢,٦٧١	٠,٠٤٧
	داخل المجموعات	١٦٧,٩٩٩	٤٤٤	٠,٣٧٨		
	الكلي	١٧١,٠٣١	٤٤٧			

وقد بينت نتائج اختبار شيفيه المدرجة في جدول رقم (٨٠-٥) أن الفروق كانت دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٢٧) بين متوسطي المجموعتين (وزارات) ومجموعة (مؤسسات) لصالح المجموعة الأخيرة. كما أن متوسط الفرق بين مجموعة (وزارات) ومجموعة (هيئات ومصالح) كان (٠,١٧٣-) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١٦) لصالح المجموعة الأولى. كما أن متوسط الفرق بين مجموعة (وزارات) ومجموعة (جامعات) هو (٠,٢٧٢-) عند مستوى دلالة (٠,١١٦) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

جدول رقم (٥-٨٠)

نتائج اختبار «شيفيه» للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمنظمة

مجموعات المقارنة	المتوسط الحسابي	مستوى دلالة الفروق بين المجموعات			
		وزارات	مؤسسات	هيئات ومصالح	جامعات
وزارات	٣,٧٠	-	*٠,٠٢٧	*٠,٠١٦	٠,١١٦
مؤسسات	٣,٨٦				
هيئات ومصالح	٣,٨٧				
جامعات	٣,٩٧				

\*يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥

تأثير جهة العمل في درجة المواءمة الوظيفية المكمل:

وضح الجدول رقم (٥-٨١) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير جهة العمل. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة الوظيفية المكمل تعزى إلى جهة العمل؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف جهات عملهم يرون هذا التوافق بأبعاده بشكل متساوٍ وبتصور ووجهة نظر واحدة.

جدول رقم (٥-٨١)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير جهة العمل

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
جهة العمل	بين المجموعات	٠,٨٥٦	٣	٠,٢٨٥	١,٢٨٧	٠,٢٧٨
	داخل المجموعات	٩٦,٠٣٤	٤٣٣	٠,٢٢٢		
	الكلي	٩٦,٨٩٠	٤٣٦			

## تأثير جهة العمل في درجة المواءمة بين الموظف وجماعات العمل:

وضح الجدول رقم (٨٢-٥) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لمتغير جهة العمل. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل تعزى إلى جهة العمل؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف جهات عملهم يرون هذا التوافق بأبعاده بشكل متساوٍ وبتصور ووجهة نظر واحدة.

جدول رقم (٨٢-٥)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لمتغير جهة العمل

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
جهة العمل	بين المجموعات	٠,٦٣٣	٣	٠,٢١١	٠,٥٧٩	٠,٦٢٩
	داخل المجموعات	١٦٣,٢١٧	٤٤٨	٠,٣٦٤		
	الكلي	١٦٣,٨٥٠	٤٥١			

## تأثير جهة العمل في درجة المواءمة بين الموظف والمدير المباشر:

وضح الجدول رقم (٨٣-٥) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمدير المباشر وفقاً لمتغير جهة العمل. ويتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات درجات المواءمة بين الموظف والمدير المباشر تعزى إلى جهة العمل؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف جهات عملهم يرون هذا التوافق بأبعاده بشكل متساوٍ وبتصور ووجهة نظر واحدة.

جدول رقم (٨٣-٥)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمدير المباشر وفقاً لمتغير جهة العمل

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
جهة العمل	بين المجموعات	٠,٢٧١	٣	٠,٠٩٠	٠,٢١٦	٠,٨٨٦
	داخل المجموعات	١٨٨,٠٢٨	٤٤٩	٠,٤١٩		
	الكلي	١٨٨,٢٩٩	٤٥٢			

#### تأثير جهة العمل في درجة المواءمة الكلية:

توقع الفرض الصفري عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لفئات جهة العمل. ويعرض الجدول رقم (٨٤-٥) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الكلي وفقاً لمتغير جهة العمل. ويتضح من الجدول أن قيمة ف تساوي (٠,٧٢٤) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٥٣٨)؛ الأمر الذي يعني عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لمتغير جهة العمل. وبناءً على هذه النتائج يمكن قبول الفرض الصفري.

جدول رقم (٨٤-٥)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الكلي وفقاً لمتغير جهة العمل

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
جهة العمل	بين المجموعات	٠,٤٩٤	٣	٠,١٦٥	٠,٧٢٤	٠,٥٣٨
	داخل المجموعات	٨٩,٥٤٤	٣٩٤	٠,٢٢٧		
	الكلي	٩٠,٠٣٨	٣٩٧			

## ثانياً: أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية في النية لترك العمل:

لقد تم اختبار أثر هذه المتغيرات على النية لترك العمل من خلال الإجابة على السؤال الخامس الأساسي وهو: «هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، مدة الخدمة في المنصب الوظيفي الحالي (Job Tenure)، المستوى التعليمي، المرتبة الوظيفية، طبيعة الوظيفة (تنفيذية، إشرافية)، الحالة الاجتماعية، جهة العمل) على متغير النية لترك العمل؟»، واختبار فرضيات الدراسة ذات العلاقة (انظر فرضيات الدراسة في الفصل الأول). واستناداً إلى نتائج اختباري ت (T-test)، وتحليل التباين (ANOVA)، يتبين لنا التالي:

### تأثير الجنس على النية لترك العمل:

توقع الفرض الصفري عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لفئات الجنس. ويعرض الجدول رقم (٥-٨٥) نتائج اختبار (T-test) لاختبار معنوية الفرق في متوسطات النية لترك العمل وفقاً لفئات متغير الجنس (ذكر، أنثى). ويتضح من الجدول أن قيمة (T) (١,٥٣٦) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,١٢٥)؛ الأمر الذي يعني عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لفئات متغير الجنس. ومن هذه النتائج يمكن قبول الفرض الصفري.

جدول رقم (٥-٨٥)

نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لفئات متغير الجنس

الجنس						البعد
		أنثى		ذكر		النية لترك العمل
معنوية (ت)	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,١٢٥	١,٥٣٦	٣,١٠١٤٩	١٠,٠٦٤١	٥,٦٨٣٠٧	١١,٠٨٢٣	

### تأثير طبيعة الوظيفة في النية لترك العمل:

توقع الفرض الصفري عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لفئات طبيعة الوظيفة. ويعرض الجدول رقم (٨٦-٥) نتائج اختبار (T-test) لاختبار معنوية الفرق في متوسطات النية لترك العمل وفقاً لفئات متغير طبيعة الوظيفة (تنفيذية، إشرافية). ويتضح من الجدول أن قيمة (T) (-٠,٤٥٧) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٦٤٨)؛ الأمر الذي يعني عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لفئات متغير طبيعة الوظيفة. ومن هذه النتائج يمكن قبول الفرض الصفري.

جدول رقم (٨٦-٥)

نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لفئات متغير طبيعة الوظيفة

الجنس						البعد
		إشرافية		تنفيذية		النية لترك العمل
معنوية (ت)	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٦٤٨	-٠,٤٥٧	٩,٨٦٩٩٦	١١,١٣٧٦	٢,٨٠٩١٤	١٠,٨٦٢٧	

### تأثير اختلاف المسمى الوظيفي في النية لترك العمل:

وضح الجدول رقم (٨٧-٥) نتائج اختبار (T-test) لاختبار معنوية الفرق في متوسطات النية لترك العمل وفقاً لفئات متغير اختلاف المسمى الوظيفي. ويتضح من الجدول أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٠١) بين متوسطات درجات النية لترك العمل تعزى إلى اختلاف المسمى الوظيفي.

## جدول رقم (٨٧-٥)

نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لفئات متغير المسمى الوظيفي

الجنس						البعد
		لا		نعم		النية لترك العمل
معنوية (ت)	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٠٠١	٣,٢٢٠	٢,٨٦٢٣٧	١٠,١٧٤١	٧,٢٠٤٧٦	١١,٧٧٩٣	

## تأثير العمر في النية لترك العمل:

توقع الفرض الصفري عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لفئات العمر. ويعرض الجدول رقم (٨٨-٥) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للنية لترك العمل وفقاً لمتغير العمر. ويتضح من الجدول أن قيمة ف تساوي (٣,٣٤٨) وهي قيمة دالة إحصائية عند المستوى الاحتمالي (٠,٠١٠)؛ الأمر الذي يعني وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لمتغير العمر. وبناءً على هذه النتائج يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل.

## جدول رقم (٨٨-٥)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للنية لترك العمل وفقاً لمتغير العمر

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	٣٧٧,٨٣٤	٤	٩٤,٤٥٨	٣,٣٤٨	٠,٠١٠
	داخل المجموعات	١٢٩٢٢,٢٠٩	٤٥٨	٢٨,٢١٤		
	الكلية	١٣٣٠٠,٠٤٣	٤٦٢			



### تأثير الحالة الاجتماعية في النية لترك العمل:

توقع الفرض الصفري عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لفئات الحالة الاجتماعية. ويعرض الجدول رقم (٥-٨٩) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للنية لترك العمل وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية. ويتضح من الجدول أن قيمة ف تساوي (٠,٢٥٤) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٧٧٦)؛ الأمر الذي يعني عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لفئات متغير الحالة الاجتماعية؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف حالتهم الاجتماعية لديهم نية لترك العمل. وبناءً على هذه النتائج يمكن قبول الفرض الصفري.

جدول رقم (٥-٨٩)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للنية لترك العمل وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	١٤,٦٦٦	٢	٧,٣٣٣	٠,٢٥٤	٠,٧٧٦
	داخل المجموعات	١٣٣٠١,٣٧٧	٤٦٠	٢٨,٩١٦		
	الكلية	١٣٣١٦,٠٤٣	٤٦٢			

### تأثير المستوى التعليمي في النية لترك العمل:

توقع الفرض الصفري عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لفئات المستوى التعليمي. ويعرض الجدول رقم (٥-٩٠) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للنية لترك العمل وفقاً لمتغير المستوى التعليمي. ويتضح من الجدول أن قيمة ف تساوي (٢,٧٣٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٠٤٣)؛ الأمر الذي يعني وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لفئات متغير المستوى التعليمي. وبناءً على هذه النتائج يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل.

## جدول رقم (٥-٩٠)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للنية لترك العمل وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المستوى التعليمي	بين المجموعات	٢٣٧,١٢٠	٣	٧٩,٠٤٠	٢,٧٣٦	٠,٠٤٣
	داخل المجموعات	١٣٠٥٨,٦٣٤	٤٥٢	٢٨,٨٩١		
	الكل	١٣٢٩٥,٧٥٤	٤٥٥			

## تأثير التخصص العلمي في النية لترك العمل:

توقع الفرض الصفري عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لفئات التخصص العلمي. ويعرض الجدول رقم (٥-٩١) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للنية لترك العمل وفقاً لمتغير التخصص العلمي. ويتضح من الجدول أن قيمة ف تساوي (١,٩٠٣) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,١٢٩)؛ الأمر الذي يعني عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لمتغير التخصص العلمي؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف تخصصاتهم العلمية لديهم نية لترك العمل. وبناءً على هذه النتائج يمكن قبول الفرض الصفري.

## جدول رقم (٥-٩١)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للنية لترك العمل وفقاً لمتغير التخصص العلمي

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التخصص العلمي	بين المجموعات	١٩٥,١٣٩	٣	٦٥,٠٤٦	١,٩٠٣	٠,١٢٩
	داخل المجموعات	١٢٢٠٣,٢٧١	٣٥٧	٣٤,١٨٣		
	الكل	١٢٣٩٨,٤١٠	٣٦٠			

### تأثير سنوات الخبرة في النية لترك العمل:

توقع الفرض الصفري عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لفئات سنوات الخبرة. ويعرض الجدول رقم (٥-٩٢) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للنية لترك العمل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. ويتضح من الجدول أن قيمة ف تساوي (٢,٢٢٠) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٠٦٦)؛ الأمر الذي يعني عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة لديهم نية لترك العمل. وبناءً على هذه النتائج يمكن قبول الفرض الصفري.

جدول رقم (٥-٩٢)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للنية لترك العمل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
سنوات الخبرة	بين المجموعات	٢٥٢,٧٩٣	٤	٦٣,١٩٨	٢,٢٢٠	٠,٠٦٦
	داخل المجموعات	١٢٧٥٢,٠٩٩	٤٤٨	٢٨,٤٦٥		
	الكلية	١٣٠٠٤,٨٩٢	٤٥٢			

### تأثير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي في النية لترك العمل:

توقع الفرض الصفري عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لفئات مدة الخدمة في المنصب الوظيفي. ويعرض الجدول رقم (٥-٩٣) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للنية لترك العمل وفقاً لمتغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي. ويتضح من الجدول أن قيمة ف تساوي (٢,٠٩١) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٠٨١)؛ الأمر الذي يعني عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات النية

لترك العمل وفقاً لمتغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف مدة خدمتهم في المنصب الوظيفي لديهم نية لترك العمل. وبناءً على هذه النتائج يمكن قبول الفرض الصفري.

#### جدول رقم (٥-٩٣)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لنية لترك العمل وفقاً لمتغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مدة الخدمة في المنصب الوظيفي	بين المجموعات	٢٤١,٧٤٣	٤	٦٠,٤٣٦	٢,٠٩١	٠,٠٨١
	داخل المجموعات	١٣٠٣٥,٦٥٨	٤٥١	٢٨,٩٠٤		
	الكل	١٣٢٧٧,٤٠١	٤٥٥			

#### تأثير المرتبة الوظيفية في النية لترك العمل:

توقع الفرض الصفري عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لفئات المرتبة الوظيفية. ويعرض الجدول رقم (٥-٩٤) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لنية لترك العمل وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية. ويتضح من الجدول أن قيمة ف تساوي (٠,٧٧٣) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٠١٧)؛ الأمر الذي يعني عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف مراتبهم الوظيفية لديهم نية لترك العمل. وبناءً على هذه النتائج يمكن قبول الفرض الصفري.

جدول رقم (٩٤-٥)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للنية لترك العمل وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المرتبة الوظيفية	بين المجموعات	١,١٧٢	٣	٠,٣٩١	٠,٧٧٣	٠,٥١٧
	داخل المجموعات	١٦,١٦١	٣٢	٠,٥٠٥		
	الكلي	١٧,٣٣٣	٣٥			

#### تأثير جهة العمل في النية لترك العمل:

توقع الفرض الصفري عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لفئات جهة العمل. ويعرض الجدول رقم (٩٥-٥) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للنية لترك العمل وفقاً لمتغير جهة العمل. ويتضح من الجدول أن قيمة ف تساوي (١,٣٤٣) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى الاحتمالي (٠,٢٦٠)؛ الأمر الذي يعني عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لمتغير جهة العمل؛ أي أن أفراد الدراسة باختلاف جهات العمل التي يعملون بها لديهم نية لترك العمل. وبناءً على هذه النتائج يمكن قبول الفرض الصفري.

جدول رقم (٩٥-٥)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة للنية لترك العمل وفقاً لمتغير جهة العمل

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
جهة العمل	بين المجموعات	١,٨٤٤	٣	٠,٦١٥	١,٣٤٣	٠,٢٦٠
	داخل المجموعات	٢١١,٤٥٨	٤٦٢	٠,٤٥٨		
	الكلي	٢١٣,٣٠٢	٤٦٥			

## نتائج اختبار الارتباط:

لقد تم اختبار ارتباط أبعاد التوافق ذات العلاقة من خلال الإجابة عن السؤال السادس الأساسي الذي ينص على «هل توجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين أبعاد المواءمة الوظيفية ذات العلاقة؟» أي هل يوجد ارتباط بين المحاور الرئيسة للمواءمة الوظيفية والتي شملت: المواءمة بين الموظف والمنظمة، المواءمة الوظيفية المكملة، المواءمة بين الموظف والزلاء، والمواءمة بين الموظف والرئيس المباشر. وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب معامل الارتباط البسيط بين هذه المتغيرات. ويعرض الجدول التالي نتائج اختبار بيرسون في الارتباط.

جدول رقم (٥-٩٦)

نتائج اختبار الارتباط بين أبعاد قياس التوافق

حجم العينة (N=٤٧٢)

المواءمة بين الموظف والمنظمة	المواءمة بين الموظف والزلاء	المواءمة الوظيفية المكملة	المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر	البعد
١	*٠,٦٣٦ ٠,٠٠٠	*٠,٦٤٢ ٠,٠٠٠	*٠,٦٠٢ ٠,٠٠٠	المواءمة بين الموظف والمنظمة
*٠,٦٤٢ ٠,٠٠٠	*٠,٥٧٤ ٠,٠٠٠	١	*٠,٤٧٤ ٠,٠٠٠	المواءمة الوظيفية المكملة
*٠,٦٣٦ ٠,٠٠٠	١	*٠,٥٧٤ ٠,٠٠٠	*٠,٦٣٤ ٠,٠٠٠	المواءمة بين الموظف والزلاء
*٠,٦٠٢ ٠,٠٠٠	*٠,٦٣٤ ٠,٠٠٠	*٠,٤٧٤ ٠,٠٠٠	١	المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر

\*P ≤ 0.01

قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة في الدراسة P ≤ 0.05

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (٥-٩٦) أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين متغيرات المواءمة بلغت في حدودها الدنيا (٠,٤٧٤) و (٠,٦٤٢) في حدودها العليا، وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً عند المستوى المعنوي (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.=0.000). وهذا يشير إلى وجود ارتباط موجب (علاقة إيجابية) بين أبعاد المواءمة بعضها مع بعض. ومن ثم يمكن الوصول إلى إجابة عن السؤال السادس بوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين هذه الأبعاد عند مستوى (٠,٠٥).

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (عبيد، ٢٠١٢) في أن هناك علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين درجات المعلمين والمعلمات على مقياس التوافق المهني.

وهذا يتفق مع ما أشار إليه شن (Shin, 2005) في أن الأشخاص يمزجون معلومات مختلفة حول أنواع التوافق في تقييمهم لبيئات عملهم. ويتفق أيضاً مع ما أشارت إليه كريستوف براون وآخرون (Kristof-Brown et al, 2002) في مجموعة متنامية من الأدبيات البحثية في أن الأفراد قادرون على تمييز توافقات الشخص مقابل المنظمة، والشخص مقابل الجماعة، والشخص مقابل الوظيفة.

واستناداً إلى هذه النتائج يجب أن ندرك تماماً أن التوافق بين الموظف والوظيفة ظاهرة متشعبة ومتشابكة تشمل العديد من الأبعاد والعوامل، ولا يمكن فصل أو تصور بعد دون الآخر؛ فكلها يكمل بعضها بعضاً وتعطي صورةً شاملةً عن توافق الموظفين مع وظائفهم من نواح عديدة. وبناءً على ما طرحه سيونج وآخرون (Seong et al, 2012) يظهر أن هناك ارتباطاً بين هذه الأبعاد.

## الفصل السادس

### ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

#### مقدمة:

بعد تحليل نتائج الدراسة ومناقشة أسئلتها وفرضياتها الرئيسية في الفصل الخامس، قدم هذا الفصل إيجازاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ثم عرض أهم استنتاجاتها بناءً على هذه النتائج، ثم وضع أهم توصياتها المستقبلية لتحقيق أهدافها من جهة، وتعزيز توافق الموظفين مع وظائفهم في الخدمة المدنية من جهةٍ أخرى.

#### أولاً: ملخص لأهم نتائج الدراسة:

##### نتائج الإطار النظري والدراسات السابقة:

- يتفق العديد من العلماء والباحثين أن المواءمة-بشكلٍ عام- تعني تحقيق التوازن والانسجام للفرد مع البيئة المحيطة به.
- يتضمن مفهوم التوافق المهني التطابق بين خصائص الفرد (مهارات وقدرات) وخصائص الوظيفة التي يؤديها.
- لقد أسهمت العديد من العلوم في تشكيل نظرية المواءمة المهنية مثل: علم النفس الصناعي، علم النفس الإداري، السلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، علم الاجتماع، علم النفس، الصحة النفسية.
- تتعدد المداخل العلمية التي تفسر المواءمة المهنية؛ فهناك المدخل الفسيولوجي والسيكولوجي أو النفسي والثقافي والاجتماعي والشامل.
- إن المواءمة ظاهرة متشابكة ومتشعبة تشمل العديد من الأبعاد والعوامل، ولا يمكن فصل بعد عن الآخر؛ فكلها يكمل بعضها بعضاً، ومن هنا فإنه يصعب قياسها لاشتمالها على أبعاد ونواحٍ عديدة.



- تتعدد مؤشرات التوافق في بيئة العمل؛ فمنها الرضا عن العمل، ومستوى الأداء، والعلاقات الاجتماعية الحسنة، الاتزان النفسي والثبات الانفعالي... وغيرها.
- من أهم مؤشرات سوء التوافق: كثرة التغيب عن العمل، السخط على المؤسسة، وترك العمل.
- تركز نظرية التوافق بين الفرد وبيئة العمل (P-E Fit) على التقارب والانسجام بين خصائص الفرد وخصائص بيئة العمل.
- أثبتت الدراسات السابقة أن المواءمة ترتبط مع مخرجات عديدة للأداء مثل: الرضا الوظيفي، الأداء، الالتزام التنظيمي، ودوران العمل (النية لترك العمل).
- لقد فسرت العديد من النظريات والنماذج العلمية طبيعة المواءمة بين الفرد وبيئة العمل (P-E Fit) على ضوء تفاعل كلٍ منهما مثل: نظرية التفاعل البيئشخصي، نظرية التبادل الاجتماعي، نظرية التكيف مع العمل، نموذج التطابق المهني لتصميم العمل، نموذج الجذب والاختيار والاستنزاف، نظرية إشباع الحاجات الوظيفية، نظرية الضغط-الحاجة.
- تتعدد أنواع المواءمة في بيئة العمل والتي تشمل: المواءمة المكتملة، والمواءمة المتممة، والمواءمة مع قيم العمل، والمواءمة المدركة والفعلية، والمواءمة على مستوى الفرد والزملاء (التوافق المتبادل).
- تشمل أبعاد ومستويات المواءمة بين الفرد وبيئة العمل (P-E Fit): المواءمة بين الفرد والمهنة (P-V Fit)، والمواءمة بين الفرد والمنظمة (P-O Fit)، والمواءمة بين الفرد ومجموعات العمل (P-G Fit)، والمواءمة بين الفرد والرئيس المباشر (P-S Fit)، المواءمة بين الشخص أو الفرد مقابل العمل (P-J Fit)، والمواءمة بين الشخص مع الناس أو الزملاء (P-P Fit).
- تتعدد أساليب قياس المواءمة بين الفرد وبيئة العمل (P-E Fit)؛ فهناك المقاييس المباشرة التي تتنبأ بإدراك الموظفين لتوافق قيمهم مع قيم المنظمة. والمقاييس غير المباشرة التي تفصل بين ترتيب التوافق المدرك والمفضل لثقافة المنظمة.
- تعبر نية ترك العمل عن الرغبة الجامحة لدى الفرد لترك العمل من المنظمة، والبحث عن وظيفة أخرى أفضل.

- لقد فسرت بعض النظريات ظاهرة ترك العمل مثل نظريات الانسحاب النفسي والمادي.
- لقد أكدت الدراسات السابقة العربية والأجنبية أهمية ضرورة تطبيق المواءمة الوظيفية والإفادة منها، وأشارت بشكل مباشر إلى الأثر الذي يمكن أن تحدثه في أداء الموظفين والمنظمات.

### نتائج الدراسة الميدانية:

#### أولاً: خصائص عينة الدراسة الديموغرافية:

- لقد بلغت نسبة الذكور (٨٣,٥%).
- لقد بلغت نسبة الموظفين الذين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (٢٥-٤٤) سنة (٦٢,٦%).
- لقد بلغت نسبة الموظفين المتزوجين (٧٥,٦%).
- إن نسبة الموظفين الذين مستواهم التعليمي بكالوريوس (٤٨,٦%).
- إن نسبة الموظفين الذين تخصصاتهم العلمية علوم مالية وإدارية (٤٥,٢%).

#### ثانياً: خصائص عينة الدراسة الوظيفية:

- إن نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم (٥-أقل من ١٥ سنة) بلغت (٤٦,٢%).
- إن نسبة الموظفين الذين مدة خدمتهم من (١-٦) سنوات قد بلغت (٥٦,٤%).
- إن نسبة الموظفين من ذوي المراتب الوسطى (٦-١٠) قد بلغت (٦٩,٥%).
- إن نسبة الموظفين الذين يمارسون الوظائف التنفيذية (٧٥,١%).

#### ثالثاً: إدراك الموظفين للمواءمة التنظيمية:

- لقد أشار ما نسبته (٥٤,١%) إلى أنه لا يوجد اختلاف بين الوظيفة الفعلية التي يمارسونها مع مسمى الوظيفة المعينين عليها. أما النسبة المتبقية وهي (٤٥,٩%) فقد أشاروا إلى أن هناك اختلافاً.

#### رابعاً: جهات العمل التي ينتمي إليها الموظفون:

- إن أكثر جهات العمل المشمولة بالدراسة هي الهيئات والمصالح بنسبة مئوية بلغت (٣٥,٠٪).

#### محاوَر المواءمة بين الموظف والوظيفة، والنية لترك العمل:

##### المحور الأول: المواءمة بين الموظف والمنظمة:

- لقد بلغ المتوسط العام لبعد توافق الهدف (٤,٣١)، وقد تراوحت نسب الموافقة بين (٨٣,٦٪-٩١,٥٪).

- لقد بلغ المتوسط العام لبعد مواءمة الحاجات (٢,٩٤) وقد تراوحت نسب الموافقة بين (٢٧٪-٤٤,٤٪).

- لقد بلغ المتوسط العام لبعد توافق الشخصية (٣,٩٥) وقد تراوحت نسب الموافقة بين (٤٦,٧٪-٨٧,٩٪).

- لقد بلغ المتوسط العام لبعد توافق القيم (٣,٨٨) وقد تراوحت نسب الموافقة بين (٥٠,١٪-٨٩,١٪).

وهذه النتائج تتفق مع ما أشار إليه قودمان وفيانتيك (Goodman and Svyantek, 1999) إلى أن التوافق بين الشخص والمنظمة يرتبط بالعديد من المتغيرات ومنها طول فترة التثبيت في المنصب الوظيفي. وهذه النتائج لا تتفق مع ما أشارت إليه دراسة (Memon et al, 2014) في أن توافق الفرد والمنظمة يزيد من احتمالية قدرة الأفراد على البقاء والاستقرار في المنظمة.

وهذه النتائج تتفق مع ما أشار إليه (Memon et al, 2014) في مدى التشابه بين أهداف الأفراد الشخصية مقارنةً بأهداف المنظمة. وهذه النتائج تؤكد مع ما أشار إليه (Farzaneh et al, 2014) في أن الفرد يكون راضياً عن عمله عندما تكون سياسات المنظمة أو هيكلها التنظيمي تفي باحتياجاته وتفضيلاته.

وتؤكد ذلك دراسة كريستوف (Kristof, 1996) التي وصفت التوافق بين الفرد والمنظمة بأنه الترابط بين الأهداف الفردية والتنظيمية، وبين التفضيلات أو الحاجات

الفردية والهيكل أو النظم التنظيمية (أنظمة المنظمة)، وبين شخصية الفرد والمناخ التنظيمي (Farzaneh et al, 2014).

ويؤكد ما أورده أوريلي وآخرون (O'Reilly et al, 1991) في ضرورة التوافق بين تفضيلات الأشخاص للثقافة التنظيمية والثقافات الحالية لمنظماتهم.

### المحور الثاني: المواءمة الوظيفية المكتملة:

- لقد بلغ المتوسط العام لبعد توافق قدرات الموظف ومتطلبات وظيفته (٣,٨٧) وقد تراوحت نسب الموافقة بين (٢٣,٦-٨٩,٦٪).

- لقد بلغ المتوسط العام لبعد توافق الحاجات والإسهامات (٣,٠٨) وقد تراوحت نسب الموافقة بين (١٦-٦٤,٧٪).

وهذه النتائج تؤكد ما أشار إليه نموذج التطابق المهني لتصميم العمل (The Congruence Model) الذي ينص على أنه «إذا كان هناك تفاوت أو اختلاف منخفض بين قدرات ومهارات الموظف ومتطلبات الوظيفة فإنه ينتج عن ذلك رضا وظيفي عالٍ».

وهذه النتائج تتفق مع ما أشار إليه (ربيع، ٢٠١٠) إلى أن الشعور بالضيق والتوتر النفسي يعد من أهم مظاهر سوء التوافق، كما أن من أهم شروط التوافق شعور الموظف بالأمن والاستقرار النفسي في العمل، وأن يكون العمل مرغوباً فيه ومتنوعاً بالنسبة للموظفين، مع إحساسهم بالرضا والسعادة عن وظائفهم.

وإن هذه النتائج تؤكد ما أشارت إليه نظرية المواءمة (التوافق) بين الفرد والبيئة (P-E Fit) كما أبرزته دراسة (Shipp and Jansen, 2011) في أن التقارب والانسجام بين خصائص الفرد (الحاجات، والقدرات، أو القيم على سبيل المثال)، وخصائص البيئة التي يعمل بها (ما يوفره العمل للفرد، متطلبات العمل، أو القيم التنظيمية على سبيل المثال) هي عامل تنبؤ مهم للاتجاهات والسلوكيات في هذه البيئة مثل ترك العمل.

وتؤكد النتائج أيضاً ما طرحته نظرية إشباع الحاجات الوظيفية التي اقترحها إدوين إيه لوك (Locke, 1976) التي حددت مبدأ توافق الفرد مع البيئة؛ حيث تقدم هذه النظرية

تفسيراً لكيفية أن الرضا الوظيفي واتجاهات العمل الإيجابية الأخرى هي نتاج لإدراك الفرد بأن احتياجاته أو قيمه تتحقق أو تشبع من خلال البيئة التي يعمل فيها (Queiri et al, 2014). وتؤكد أيضاً أن توافق الاحتياجات مقابل الإسهامات (Needs-supplies Fit) يحدث عندما تشبع بيئة العمل في المنظمة حاجات الموظف أو رغباته أو تفضيلاته.

### المحور الثالث: المواءمة بين الموظف وزملاء العمل:

- لقد بلغ المتوسط العام لبعد توافق الهدف (٣,٩٥) وقد تراوحت نسب الموافقة بين (٥٦,٥%-٧٨,٤%).

- لقد بلغ المتوسط العام البعد توافق الشخصية (٣,٦٤) وقد تراوحت نسب الموافقة بين (٤٣,٥%-٩٣,٢%).

- لقد بلغ المتوسط العام لبعد توافق القيم (٣,٦٤) وقد تراوحت نسب الموافقة بين (٤٨,٣%-٧٧,٢%).

وهذه النتائج تتفق مع ما أشار إليه نموذج التشابه-الانجذاب (The Similarity-Attraction Paradigm) لبايرن (Byrne, 1971) الذي طرحته دراسة (Kristof-Brown et al, 2005)، والذي يقترح أن الموظفين لديهم حاجة أساسية للتوافق الفاعل أو الصحيح من وجهة نظرهم والذي يمكن تحقيقه من خلال التفاعل مع الأشخاص الآخرين المتشابهين أو المتماثلين بالنسبة لهم.

وهذه النتائج تتفق مع ما أشار إليه (فحجان، ٢٠١٠ نقلاً عن الزبيدي، ١٩٩١) إلى أن أوجه الضعف في التنظيم الاجتماعي والعلاقات الشخصية الداخلية بين العاملين في المؤسسة من أهم العوامل المؤدية إلى سوء التوافق المهني. وتتفق مع ما أشار إليه (عبدالله، ٢٠١٣) أن من أهم أساليب تحقيق التوافق المهني للموظفين ضرورة أن تحرص المؤسسة على إقامة علاقات راضية ومرضية يرضى عنها الموظف ويرضى عنها الآخرون من مشرفين ورؤساء، وعليها أن تحرص على غرس روح التعاون والثقة في التعامل.

وهذه النتائج تؤكد ما أشار إليه (علي، ١٩٩٥) في أن انتماء الموظفين لجماعات عملهم يعد من أهم مظاهر التوافق المهني. وهذه النتائج تتفق مع ما أشار إليه (Shin, 2005)

أن القيم المشتركة بين جماعات العمل تؤدي إلى تسهيل علاقات التواصل بين الموظفين من خلال تخفيض الصراع أو عدم الاتفاق بينهم.

#### المحور الرابع: المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر:

- لقد بلغ المتوسط العام لبعد توافق الهدف (٤,١٩) وقد تراوحت نسب الموافقة بين (٨٥,٧٪-٨٦,٣٪).

- لقد بلغ المتوسط العام لبعد توافق الشخصية (٤,٢٠) وقد تراوحت نسب الموافقة بين (٩١,٩٪-٦٦,٢٪).

- قد بلغ المتوسط العام لبعد توافق القيم (٣,٧١) وقد تراوحت نسب الموافقة بين (٥٣,٨٪-٦٨,٨٪).

وهذه النتائج تتفق مع ما أشار إليه (زهران، ١٩٨٨) أن من أهم شروط التوافق المهني أن يدرك الموظفون أن رؤسائهم أو المشرفين عليهم يحرصون على مصالحهم بقدر حرصهم على مصلحة العمل.

#### المواءمة الكلية:

إن المتوسطات العامة لمحاور توافق الموظفين مع وظائفهم جاءت على الترتيب التالي: توافق الموظف مع الرئيس المباشر (٤,٠٩)، ثم التوافق بين الموظف والزملاء (٣,٨١)، ثم التوافق بين الموظف والمنظمة (٣,٨٢)، وأخيراً التوافق الوظيفي المكمل (٣,٤٢).

#### لقد بلغ المتوسط العام للتوافق الكلي (٣,٨٠).

تتفق النتائج السابقة مع ما توصلت إليه دراسة (النجار والطلاع، ٢٠١٢) التي أشارت إلى تمتع الأكاديميين في جامعات قطاع غزة بدرجة مرتفعة في التوافق المهني. ومع ما توصلت إليه دراسة (صالح، ٢٠١٠) أن ذوي المهن الصحية في مستشفيات جراحة القلب في العراق يتمتعون بتوافق مهني جيد بشكل عام. ومع ما توصلت إليه دراسة (أبو غالي وبسيسو، ٢٠٠٩) في أن هناك مستوى جيد للتوافق المهني لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. وهذا يتفق أيضاً مع ما توصلت إليه نتائج دراسة ستين (Steijn, 2008) بأن العاملين الذين لديهم

مواءمة بين الفرد وبيئة العمل يكون عندهم دافعية الخدمة العامة، وأنهم أكثر رضاً وظيفياً عن عملهم. مع الإشارة إلى أن جميع هذه الدراسات قد أجريت على العاملين في القطاعات الحكومية.

وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (الشيخ، ١٤٣٠هـ) التي توصلت إلى أن هناك مظاهر في أبعاد التوافق المهني يتمتع بها العمال في المصانع بمحافضة جدة منها: ظروف العمل، العلاقة بالزملاء، العلاقة بالمشرف، نوع العمل، العلاقة بالإدارة، قيمة العمل، مدعّمات العمل الاقتصادي، مدعّمات العمل الاجتماعي.

#### المحور الخامس: النية لترك العمل:

لقد بلغ المتوسط العام لمدى وجود نية لدى الموظفين لترك العمل (٣,٥٣) وقد تراوحت نسب الموافقة بين (٣٤,٦%-٧٨,٦%).

تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (عواد، ٢٠٠٢) التي أشارت إلى ارتفاع نسبة العاملين بقطاع الدواء العام الذين لديهم نية لترك العمل.

وهذه النتائج لا تتفق مع ما أشارت دراسة ميمون وآخرون (Memon et al, 2014) في أن توافق الفرد والمنظمة يزيد من احتمالية قدرة الأفراد على البقاء والاستقرار في المنظمة. ولا يتفق مع دراسة إدواردز (Edwards, 1991) لأدبيات توافق الشخص-الوظيفة أن الاستمرار في العمل كمخرجات تتأثر إيجابياً بتوافق الشخص-الوظيفة. ولا يتفق أيضاً مع ما توصلت إليه نتائج دراسة ستيين (Steijn, 2008) في أن العاملين الذين لديهم مواءمة بين الفرد وبيئة العمل يكونون أقل ميلاً لترك وظائفهم والمنظمة التي يعملون بها عن غيرهم من العاملين الذين يفتقرون لهذا النوع من المواءمة. ويلخص الجدول التالي نتائج الدراسة الرئيسية:

## الجدول رقم (٦-١)

## ملخص نتائج الدراسة الرئيسية

المحاور	المتوسط العام للمحور	الأبعاد	المتوسط العام لكل بعد
التوافق بين الموظف والمنظمة	٣,٨٢	- توافق الهدف - توافق تكافؤ الحاجات - توافق شخصية الموظف مع شخصية المنظمة - توافق القيم والثقافة	٤,٣١ ٢,٩٤ ٣,٩٥ ٣,٨٨
التوافق الوظيفي المكمل	٣,٤٢	- التوافق بين قدرات الموظف ومتطلبات الوظيفة - التوافق بين رغبات وحاجات الموظف وإسهامات المنظمة في إشباعها	٣,٨٧ ٣,٠٨
التوافق بين الموظف وجماعات العمل (الزملاء)	٣,٨١	- توافق وانسجام الأهداف - توافق الشخصية - توافق القيم	٣,٩٥ ٣,٦٤ ٣,٦٤
التوافق بين الموظف والرئيس المباشر	٤,٠٩	- توافق الأهداف - توافق الشخصية - توافق القيم	٤,١٩ ٤,٢٠ ٣,٧١
التوافق الكلي	٣,٨٠	- محاور التوافق الأربعة	
النية لترك العمل	٣,٥٣	٣ فقرات من الاستبانة (٤٩-٥١)	

## معززات المواءمة بين الموظف والوظيفة:

- إن تقدير جهود الموظفين مادياً ومعنوياً قد جاء أكثر الأبعاد أهميةً من وجهة نظر المبحوثين في تعزيز وتحسين التوافق بين الموظف ووظيفة الخدمة المدنية بنسبة مئوية بلغت (٢٩,١٪).



- اقترح المبحوثون معززات أخرى للتوافق مع وظيفة الخدمة المدنية وقد كان أكثرها أهمية: تحسين الحوافز المادية والمعنوية بنسبة (٢٤,٥٣٪)، التدريب والتطوير الوظيفي بنسبة (٢٠,١٣٪)، تحسين وتطوير بيئة العمل بنسبة (١٣,٨٤٪).

#### أثر أبعاد المواءمة بين الموظف والوظيفة على النية لترك العمل:

- إن أبعاد التوافق تفسر نحو (٢١٪) من التباين في مدى وجود نية لدى الموظفين لترك العمل.  
- إن التوافق الكلي يفسر نحو (٧,٣٪) من التباين في مدى وجود نية لدى الموظفين لترك العمل.

#### نتائج اختبار الفرضيات:

##### أولاً: أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية في متغيرات المواءمة الوظيفية:

- يوجد فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة بين الموظف والمنظمة وفقاً لفئات متغير الجنس عند المستوى الاحتمالي (٠,٠٢٩)، وأن الفروق كانت لصالح الإناث؛ إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهن (٣,٩١).
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة الوظيفية المكملّة تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة مع الرئيس المباشر تعزى لمتغير الجنس.
- يوجد فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لفئات متغير الجنس عند المستوى الاحتمالي (٠,٠٢٥)، وأن الفروق كانت لصالح الإناث؛ إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهن (٣,٩١).
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة بين الموظف والمنظمة تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة الوظيفية المكملّة تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة الكلية تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.
- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة بين الموظف والمنظمة وفقاً لفئات متغير اختلاف المسمى الوظيفي، وأن الفروق كانت لصالح الذي أجابوا «لا» والذين بلغ المتوسط الحسابي لهم (٣,٩٤).
- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة الوظيفية المكملّة وفقاً لفئات متغير اختلاف المسمى الوظيفي، وأن الفروق كانت لصالح الذي أجابوا «لا» والذين بلغ المتوسط الحسابي لهم (٣,٥٠).
- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لفئات متغير اختلاف المسمى الوظيفي، وأن الفروق كانت لصالح الذي أجابوا «لا» والذين بلغ المتوسط الحسابي لهم (٣,٨٨).
- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لفئات متغير اختلاف المسمى الوظيفي، وأن الفروق كانت لصالح الذي أجابوا «لا» والذين بلغ المتوسط الحسابي لهم (٤,١٥).
- يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لفئات متغير اختلاف المسمى الوظيفي، وأن الفروق كانت لصالح الذين أجابوا «لا»؛ إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهم (٣,٨٩).

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة بين الموظف والمنظمة تعزى لمتغير العمر.
- يوجد تأثير للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير العمر عند مستوى (٠,٠٣٧). وقد كانت الفروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٢) بين متوسطي المجموعتين (٢٥-٣٤ سنة) و(٤٥-٥٤ سنة) لصالح المجموعة الأخيرة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة الكلية تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة بين الموظف والمنظمة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة الوظيفية المكمل تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة الكلية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة بين الموظف والمنظمة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة الوظيفية المكتملة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة الكلية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة بين الموظف والمنظمة تعزى لمتغير التخصص العلمي.
- يوجد تأثير للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير التخصص العلمي عند مستوى (٠,٠٣٧). وقد كانت الفروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١١) بين متوسطي المجموعتين (علوم مالية وإدارية) و(علوم اجتماعية وإنسانية) لصالح المجموعة الأخيرة. كما أن متوسط الفرق بين مجموعة (علوم مالية وإدارية) ومجموعة (ثانوية عامة بفروعها فأقل) هو (-٠,١٧٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٤٢) لصالح المجموعة الأولى.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل تعزى لمتغير التخصص العلمي.
- يوجد تأثير للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لمتغير التخصص العلمي دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٢١). وقد كانت الفروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٦) بين متوسطي المجموعتين (علوم مالية وإدارية) و(علوم اجتماعية وإنسانية) لصالح المجموعة الأخيرة.

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة الكلية تعزى لمتغير التخصص العلمي.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة بين الموظف والمنظمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- يوجد تأثير للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٤١). وقد كانت الفروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٢٨) بين متوسطي المجموعتين (٥-أقل من ١٠ سنوات) و(١٠-أقل من ١٥ سنة) لصالح المجموعة الأخيرة. كما أن متوسط الفرق بين مجموعة (٥-أقل من ١٠ سنوات) ومجموعة (٢٠ سنة فأكثر) هو (-٠,١٩٦) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٣).
- يوجد تأثير للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٤٧). وقد كانت الفروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١٣) بين متوسطي المجموعتين (أقل من ٥ سنوات) ومجموعة (٥-أقل من ١٠ سنوات) لصالح المجموعة الأخيرة. كما أن متوسط الفرق بين مجموعة (أقل من ٥ سنوات) ومجموعة (١٥-أقل من ٢٠ سنة) كان (٠,٢٧٥) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١٣) لصالح المجموعة الأخيرة. كما أن متوسط الفرق بين مجموعة (أقل من ٥ سنوات) ومجموعة (١٠-أقل من ١٥ سنة) هو (٠,١٧٣) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٤٥) لصالح المجموعة الأخيرة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة الكلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة بين الموظف والمنظمة تعزى لمتغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي.

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة الوظيفية المكتملة تعزى لمتغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل تعزى لمتغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر تعزى لمتغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة الكلية تعزى لمتغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة بين الموظف والمنظمة تعزى لمتغير المرتبة الوظيفية.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة الوظيفية المكتملة تعزى لمتغير المرتبة الوظيفية.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل تعزى لمتغير المرتبة الوظيفية.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر تعزى لمتغير المرتبة الوظيفية.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة الكلية تعزى لمتغير المرتبة الوظيفية.
- يوجد تأثير للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمنظمة وفقاً لمتغير جهة العمل دالة إحصائية عند المستوى الاحتمالي (٠,٠٤٧). وقد كانت الفروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٢٧) بين متوسطي المجموعتين (وزارات) ومجموعة (مؤسسات) لصالح المجموعة الأخيرة. كما أن متوسط الفرق بين مجموعة (وزارات) ومجموعة (هيئات ومصالح) كان (-٠,١٧٣)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١٦) لصالح المجموعة الأولى.

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة الوظيفية المكملّة تعزى لمتغير جهة العمل.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل تعزى لمتغير جهة العمل.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة بين الموظف والمدير المباشر تعزى لمتغير جهة العمل.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات المواءمة الكلية تعزى لمتغير جهة العمل.

#### ثانياً: أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية في النية لترك العمل:

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات النية لترك العمل تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات النية لترك العمل تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.
- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٠١) بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لفئات متغير اختلاف المسمى الوظيفي.
- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لفئات متغير العمر.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات النية لترك العمل تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٤٣) بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لفئات متغير المستوى التعليمي.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات النية لترك العمل تعزى لمتغير التخصص العلمي.

- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات النية لترك العمل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات النية لترك العمل تعزى لمتغير مدة الخدمة في المنصب الوظيفي.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات النية لترك العمل تعزى لمتغير المرتبة الوظيفية.
- لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين نتائج متوسطات النية لترك العمل تعزى لمتغير جهة العمل.

### نتائج اختبار الارتباط:

- لقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين متغيرات المواءمة الوظيفية في حدودها الدنيا والعليا (٠,٤٧٤-٠,٦٤٢).

### ثانياً: استنتاجات الدراسة:

- بناءً على نتائج الدراسة الواردة في الفصل الخامس، لخص الباحثان أهم استنتاجاتها كما يلي:
- تشير خصائص العينة الديموغرافية إلى أن موظفي الخدمة المدنية يتمتعون بخصائص وصفات تتيح لهم وتساعدهم على أن يكونوا متوافقين أكثر مع وظائفهم.
- تشير خصائص العينة الوظيفية إلى تنوع الخصائص الوظيفية لموظفي الخدمة المدنية.
- إن اختلاف الوظيفة الفعلية التي يمارسها الموظفون مع مسمى الوظيفة المعينين عليها قد يؤدي إلى سوء أو عدم توافق هؤلاء الموظفين مع وظائفهم.
- إن الموظفين يتوافقون مع منظماتهم وزملائهم ورؤسائهم من حيث الهدف بدرجة عالية.
- إن الموظفين يتوافقون مع منظماتهم من حيث إشباع الحاجات والرغبات بدرجة متوسطة.
- إن الموظفين يتوافقون مع منظماتهم وزملائهم ورؤسائهم من حيث الشخصية بدرجة عالية.



- إن الموظفين يتوافقون مع منظماتهم وزملائهم ورؤسائهم من حيث القيم بدرجة عالية.
- إن موظفي الخدمة المدنية لديهم قيم وظيفية متشابهة.
- إن قدرات ومهارات الموظفين تتوافق مع وظائفهم بدرجة عالية.
- إن الموظفين يتوافقون مع وظائفهم من حيث الانسجام بين احتياجاتهم ورغباتهم الشخصية مع ما تعرضه المنظمة لإشباعها بدرجة متوسطة.
- إن محاور توافق الموظفين مع وظائفهم جاءت على الترتيب التالي:  
 أولاً: توافق الموظف مع الرئيس المباشر.  
 ثانياً: التوافق بين الموظف والزملاء.  
 ثالثاً: التوافق بين الموظف والمنظمة.  
 رابعاً: التوافق الوظيفي المكمل:
- إن الموظفين يتوافقون مع وظائفهم بدرجة عالية.
- توجد درجة عالية من الاتفاق على جميع بنود قياس التوافق.
- إن الموظفين لديهم نية لترك وظائفهم الحالية بدرجة متوسطة. وإن وجود نية لدى هؤلاء الموظفين لترك وظائفهم ليس مؤشراً لعدم توافقهم أو سوء هذا التوافق.
- توجد درجة عالية من الاتفاق على جميع بنود قياس النية لترك العمل.
- إن تقدير جهود الموظفين مادياً ومعنوياً قد جاء أكثر الأبعاد أهميةً لتعزيز وتحسين التوافق بين الموظف ووظيفة الخدمة المدنية.
- هناك معززات أخرى للتوافق مع وظيفة الخدمة المدنية أهمها: تحسين الحوافز المادية والمعنوية، التدريب والتطوير الوظيفي، تحسين وتطوير بيئة العمل.
- هناك تأثير معنوي للتوافق الكلي، ولبعدي التوافق بين الموظف والمنظمة، والوظيفي المكمل على مدى وجود نية لدى الموظفين لترك العمل.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة بين الموظف والمنظمة وفقاً لفئات متغير الجنس.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لفئات متغير الجنس؛ وبالتالي فقد تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة بين الموظف والمنظمة وفقاً لفئات متغير اختلاف المسمى الوظيفي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة الوظيفية المكملة وفقاً لفئات متغير اختلاف المسمى الوظيفي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لفئات متغير اختلاف المسمى الوظيفي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لفئات متغير اختلاف المسمى الوظيفي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متوسطات المواءمة الكلية وفقاً لفئات متغير اختلاف المسمى الوظيفي؛ وبالتالي فقد تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل.
- يوجد تأثير للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير العمر.
- يوجد تأثير للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير التخصص العلمي.
- يوجد تأثير للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والرئيس المباشر وفقاً لمتغير التخصص العلمي.
- يوجد تأثير للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق الوظيفي المكمل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

- يوجد تأثير للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف وجماعات العمل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.
- يوجد تأثير للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة التوافق بين الموظف والمنظمة وفقاً لمتغير جهة العمل.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متوسطات النية لترك العمل وفقاً لفئات المتغيرات الآتية: اختلاف المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي؛ ومن ثم فقد تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل.
- لقد تم قبول الفرض الصفري المتعلق بالمتغيرات الديموغرافية والوظيفية التي لم يكن لها تأثير في بعد المواءمة الكلية.
- لقد تم قبول الفرض الصفري المتعلق بالمتغيرات الديموغرافية والوظيفية التي لم يكن لها تأثير في بعد النية لترك العمل.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد المواءمة الوظيفية.

### ثالثاً: التوصيات:

بناءً على استنتاجات الدراسة السابقة؛ توصل الباحثان إلى عدد كبير من التوصيات اللازمة والتي تسهم في تعزيز وتحسين التوافق المهني بين الموظفين ووظائفهم في الخدمة المدنية، وتقلل من نوايا ورغبة هؤلاء الموظفين بترك العمل من مؤسسات الخدمة المدنية. وقد تم توجيه هذه التوصيات إلى الفئات التالية: توصيات متعلقة بأداة الدراسة، وتوصيات موجهة لمؤسسات الخدمة المدنية والمسؤولين فيها، وتوصيات موجهة لوزارة الخدمة المدنية، وتوصيات موجهة لإدارات الموارد البشرية في مؤسسات الخدمة المدنية، وتوصيات موجهة لموظفي الخدمة المدنية، وتوصيات موجهة للباحثين لإجراء دراسات مستقبلية في التوافق.

## توصيات تتعلق بأداة الدراسة:

وفقاً للنتائج السابقة والخصائص التي أظهرتها أداة الدراسة (المقياس المستخدم)؛ يوصي الباحثان بالاستخدام المستقبلي لها، ومحاولة تطويرها قدر الإمكان لتتكيف مع البيئة السعودية بشكل خاص، والبيئة العربية بشكل عام. واختبار مدى تأثير المواءمة في متغيرات أخرى ذات علاقة مثل: الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، الأداء، الإنتاجية، الولاء التنظيمي.

## توصيات موجهة لمؤسسات الخدمة المدنية والمسؤولين فيها:

- ١- تفعيل عملية التطوير الاجتماعي في المنظمات الحكومية والتي تهدف إلى تشكيل اتجاهات الموظفين وأفكارهم وسلوكهم بالطريقة التي تخدم أهداف الخدمة المدنية، وبما يساعد على استقرارهم وانسجامهم مع قيمها وثقافتها.
- ٢- ضرورة إنشاء نوادٍ اجتماعية، وتشجيع الأنشطة الترفيهية والرياضية، وإقامة الحفلات الاجتماعية بشكلٍ دوري؛ مما يساعد على تحسين علاقات الموظفين مع بعضهم، وزيادة توافقهم، ومن ثم تشجيعهم على الاستمرار في العمل.
- ٣- الاهتمام بالصحة النفسية للموظفين، ومساعدتهم على إحداث التوازن بين متطلبات وظائفهم ومتطلبات حياتهم الأسرية من خلال تطبيق أساليب حديثة في هذا المجال مثل أسلوب الساعات المرنة (الدوام المرن).
- ٤- تحسين ظروف العمل المادية وإعادة النظر بالأجور والمزايا المقدمة للموظفين بما يتناسب مع الزيادة في تكاليف المعيشة، وتصميم برامج للمنافع والخدمات لموظفي الخدمة المدنية لتشجيعهم على الاستمرار والاستقرار في وظائفهم.
- ٥- ضرورة إدراك المديرين أن الموظفين مختلفون في السمات الشخصية، ومتفاوتون في الدوافع والمهارات والقدرات والخبرات وسرعة التعلم، وأنهم يؤلفون فريقاً واحداً متجانساً؛ كل واحد منهم يكمل ويكتمل بالآخر لإنجاز المهام وتحقيق أهداف المؤسسة.
- ٦- ضرورة إدراك المديرين لدور وأهمية تنمية العلاقات الإنسانية بين الموظفين والمشرفين والزملاء في إنجاز الأعمال والأداء. وهذا يسهل عملية التواصل مع الموظفين وفرق العمل

لضمان فهمهم لما هو متوقع منهم، وتقديم المساعدة لهم للتغلب على العقبات وإنجاز المهام.

٧- ضرورة أن يعمل المدبرون على تعزيز الانتماء التنظيمي لدى الموظفين من خلال بناء وتعزيز مقومات العمل الإيجابية، وجعل العاملين يشعرون بالترابط مع الجماعة والتوافق بين قيمهم والقيم التنظيمية، والشعور بالإسهام في خدمة ورفاه المجتمع، وأن العمل هام (ذو معنى) بالنسبة لهم، وأن يشعروا بمتعة العمل؛ وانعكاس ذلك على الشعور بالسعادة في حياتهم بشكل عام.

٨- ربط الأهداف الفردية للموظفين بالخطة الإستراتيجية لجهة العمل، وضمان أن يكون هناك فهم واضح للأداء المتوقع منهم والأهداف المؤمل تحقيقها.

٩- تشجيع ودعم التعلم والتدريب والتطوير الوظيفي، والتي تسهم في زيادة التوافق وتقليل احتمالات ترك العمل.

١٠- إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتمكينهم من خلال منحهم بعض الصلاحيات والمسؤوليات وممارسة الأعمال والأنشطة وإنجاز المهام التي تهيئهم للمناصب القيادية والإدارية في المؤسسة.

١١- تسهيل إجراءات نقل الموظفين من وزارة إلى أخرى؛ لأن ذلك ينعكس على حياتهم الأسرية والاجتماعية والاستقرار الوظيفي والراحة النفسية لهم.

### توصيات موجهة لوزارة الخدمة المدنية:

١- ضرورة إعداد دليل (كتيب) للموظفين الجدد والمرشحين للوظائف يحوي أنظمة ولوائح الخدمة المدنية وقيمها وكفاءاتها الرئيسية، وإتاحة هذا الدليل على موقع الوزارة الإلكتروني ليتسنى لهم الاطلاع عليه، والتعرف على هذه الأنظمة كإجراء أو تقييم قبلي لتقييم مدى التوافق بين الرغبات الشخصية وهذه الأنظمة.

٢- تعديل وتطوير أنظمة ولوائح الخدمة المدنية بما يتناسب مع رؤية المملكة والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة والتغيرات الفنية والتنظيمية في بيئة العمل.

٣- تعديل وتطوير السلام الوظيفية المعتمدة في مؤسسات الخدمة المدنية، وتوحيد المراتب الوظيفية لها، وتوضيح كيفية تطور الموظف ليحصل على ترقية في سلم الرتب الوظيفية.

٤- توثيق الروابط والصلات (شبكات العلاقات) بين وزارة الخدمة المدنية والجامعات والمعاهد والكليات لتعزيز التعاون وتحقيق المنافع المتبادلة بينهما من خلال إجراءات العمل التالية:

أولاً: بالنسبة لوزارة الخدمة المدنية، يمكن أن توفر للجامعات معلومات دقيقة عن:

أ- سوق الوظائف في مختلف المهن والطلب عليها والمناطق الجغرافية والتخصصات الراكدة، والتخصصات التي عليها طلب.

ب- المهارات المعارف والقدرات والخصائص المطلوبة في شاغلي الوظائف.

ج- طبيعة الوظائف ومتطلباتها في مؤسسات الخدمة المدنية.

ويمكن لمندوبي مؤسسات الخدمة المدنية توصيل هذه المعلومات للطلبة من خلال زيارتهم للجامعة والاجتماع بالطلبة. ويساعد ذلك الطلاب في تكوين مفهوم حقيقي عن الوظائف التي يطمحون في الحصول عليها، والأكثر توافقاً مع خصائصهم الشخصية.

ثانياً: بالنسبة للجامعات ومن خلال إجراء بحوث متخصصة، يمكن أن توفر لمؤسسات الخدمة المدنية معلومات عن:

أ- خصائص خريجها وسماتهم الشخصية، والتي قد تتغير من وقت لآخر.

ب- رغبات وحاجات الخريجين فيما يتعلق بنوعية الوظائف التي تمثل أهمية كبيرة لهم، ومستوى الأجور، وظروف العمل، والمزايا.

ج- اتجاهات الطلبة للعمل في مؤسسات الخدمة المدنية.

د- وجهة نظر الطلاب في سياسات الاختيار والتعيين التي تتبعها مؤسسات الخدمة المدنية.

هـ- وجهة نظر الطلاب في مدى جاذبية مؤسسات الخدمة المدنية وسمعتها بالنسبة لهم.

ويؤدي توثيق الروابط بين وزارة الخدمة المدنية والجامعات من خلال التعاون والتبادل الفعال للمعلومات إلى زيادة كفاءة عملية البحث عن الوظيفة من جانب الطلاب، وتعزيز عملية الاختيار والتعيين من قبل مؤسسات الخدمة المدنية، ومن ثم أثر ذلك في زيادة كفاءة التوافق والمواءمة المهنية في المجتمع.

### توصيات موجهة لإدارات الموارد البشرية في مؤسسات الخدمة المدنية:

- ١- تطبيق أساليب حديثة في التعامل مع المتقاعدين والمستقيلين من مؤسسات الخدمة المدنية مثل: مقابلة الرحيل عن المؤسسة (Exit Interview)؛ للكشف عن مهارات وقدرات ومعايير أداء تتعلق بالوظائف الحكومية وشاغليها.
- ٢- استخدام أساليب المقابلة الموقفية (Situational Interview) أو المقابلة القائمة على الحوادث الحرجة (Critical Incidents Interview) مع المرشحين للوظائف القيادية أو الموظفين المرشحين للترقية للتنبؤ بأدائهم لوظائفهم وأعمالهم مستقبلاً.
- ٣- إعادة تصميم وظائف الخدمة المدنية بما يعزز المحتوى والأهداف التي فيها نوع من التحدي والفعالية والإنتاجية ورفع مستوى الأداء، والتركيز على مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs)؛ وبما يعزز الالتزام التنظيمي ويزيد مستوى الرضا الوظيفي والأداء، وبما يقلل مستوى الغياب ودوران العمل (ترك العمل).
- ٤- التخلي قدر الإمكان عن نظام الأقدمية (Seniority system) في الترقيات واختيار القيادات، والاعتماد على مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) وإنجازات الموظف ونتائج الأعمال التي يؤديها كأساس لترقية وإحلال الموظفين في المناصب الشاغرة.
- ٥- تفعيل عملية التهيئة المبدئية والتوجيه للموظفين الجدد، وإعداد برامج خاصة بهؤلاء الموظفين، ومساعدتهم على التكيف والتوافق مع وظائفهم؛ من خلال تقديم الموظفين الجدد إلى رؤسائهم المباشرين وزملائهم في العمل، وتزويدهم بنشرات خاصة عن الخدمة المدنية وأنظمتها ولوائحها، وواجبات ومسؤوليات الموظفين.
- ٦- الاستفادة من نتائج تقييم أداء الموظفين الجدد والقدامى؛ للكشف عن مستوى التوافق بين الموظف والوظيفة، وربط التوافق مع نتائج الأداء الرئيسة.

- ٧- أهمية الاسترشاد ببحوث الرضا الوظيفي ومؤثراته في البيئة الحكومية للحكم على مدى توافق الموظفين مع وظائفهم بشكل خاص وبيئة العمل بشكل عام.
- ٨- تحسين أساليب الاستقطاب والاختيار والتعيين من خلال استخدام نظم حديثة فيه مثل: مراكز تقييم الأداء للحكم على مدى توافق المرشحين في وظيفة الخدمة المدنية وأنظمتها ولوائحها خصوصاً في المناصب الإدارية والقيادية.
- ٩- إعادة النظر في متطلبات ومؤهلات الوظائف الرئيسة وتحديدها، والاعتماد عليها لتكون أساساً في عملية الاختيار والتعيين والمفاضلة بين المرشحين لاتخاذ القرار النهائي في التعيين.
- ١٠- تحديث الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية باستمرار للوظائف الحكومية استجابةً للتغيرات التي تحدث في نظم العمل وأساليبه وتشريعات الخدمة المدنية، ومنع التضارب والازدواجية في إصدار الأوامر والتعليمات التي يتلقاها الموظفون من أكثر من رئيس.
- ١١- تفعيل برامج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للموظفين لتحسين وتعزيز توافقهم مع وظائفهم من خلال تحقيق التوافق والانسجام بين إمكانات الموظفين ومتطلبات الوظائف التي يؤدونها في كل مرة يتم فيها إقرار ترقيتهم إلى وظائف أعلى.
- ١٢- ضرورة الاهتمام بعقد اختبارات الإنجاز (Achievement Tests)، واختبارات الاستعداد (Aptitude Tests)، واختبارات الاهتمامات (Interests Tests) والتي تساعد في اختيار المتقدمين الأنسب للوظيفة، والتعرف على مستوى قدراتهم في أدائها والتنبؤ بمستوى قيامهم بالمهام والواجبات التي سوف يكلفون بها في هذه الوظائف.
- ١٣- ضرورة دعم المديرين والمشرفين لأساليب التقييم الموضوعية لمهارات ومعارف وقدرات المرشحين وميولهم الشخصية وأنماط سلوكهم، والاعتماد على نتائج هذا التقييم باعتبارها مؤشرات تنبؤ (Predictors) لاستخدامها للتنبؤ بشأن أداء المرشحين مستقبلاً.
- ١٤- ضرورة الاهتمام بالأساليب الحديثة في تخطيط الموارد البشرية مثل: مخزون المهارات (Skills Inventory)، وخرائط الإحلال (Replacement charts) لأنها تعطي تصوراً عن مدى توافق الموظفين مع الوظائف المرشحين لها أو التي سوف يتم ترقيتهم إليها مستقبلاً.



١٥- تصميم برامج تخطيط المسار الوظيفي (Career Planning) ليصبح الموظف واعياً لمهاراته الشخصية واهتماماته ومعارفه ودوافعه والصفات الأخرى التي يتميز بها، ويحصل على المعلومات عن الفرص والخيارات المتاحة أمامه، ويحدد أهداف مساره الوظيفي، ويضع خطط عمل للوصول إلى هذه الأهداف.

١٦- ضرورة وضع وتحديد إطار للكفاءات أو الجدارات الوظيفية (Competency Profiling) بنحو (٩-١٢) كفاءة (الأكثر أهمية)، وتحليل هذه الكفاءات من خلال وضع شرح مفصل لها بتحديد السلوكيات والأبعاد المرتبطة بالفعالية والأداء المرتفع لمنظمات الخدمة المدنية مثل: الانضباط والالتزام والدقة والإنتاجية وسرعة الإنجاز. واعتمادها وربطها مع عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين للمرشحين الجدد.

١٧- تصميم دورات تدريبية للموظفين في مجالات عديدة مثل: مهارات فريق العمل، والتكيف مع التغيير، وإدارة الاجتماعات، والمهارات الاجتماعية، والتي تساعدهم على التوافق الاجتماعي في بيئة العمل.

### توصيات موجهة لموظفي الخدمة المدنية:

١- توجيه أنظار موظفي الخدمة المدنية لاكتساب مهارات التعلم المستمر أو التعلم مدى الحياة، ومهارات التكيف مع التغيير ومهارات الذكاء العاطفي والاجتماعي، لضرورتها في عصر العولمة والتغيرات المتسارعة في شتى مجالات الحياة.

٢- ضرورة الاندماج والتوحد مع الجماعة في العمل وتمثل وتبني أهدافها واتجاهاتها ومعاييرها، وأن يرى الموظف زملاءه امتداداً لنفسه يسعى من أجل مصلحتهم، ويبدل كل جهده من أجل تحقيق أهدافهم، وأن يدرك أن نجاحه هو نجاح لهم جميعاً.

٣- أن يعي الموظفون دورهم في متابعة توافقهم مع وظائفهم طيلة سنوات خدمتهم من خلال معرفة ذاتهم وتقييمها بدقة وموضوعية، ومعرفة نقاط الضعف والقوة الكامنة فيها.

٤- أن يدرك الموظفون أن هناك قيمة مضافة (Value-added) من الأدوار الوظيفية التي يؤدونها، وأن هذه الأدوار مرتبطة بدرجة مساهمتهم في تعزيز أداء وإنتاجية جهة العمل.

- ٥- أن يتحلى الموظفون بصفات المبادرة والبحث عن مهام وأدوار ومسؤوليات جديدة تعزز من توافقهم مع وظائفهم.
- ٦- ضرورة أن يقوم كل موظف بعمل خطة تطوير وظيفي، وأن يرسم مساراً مهنيّاً خاصاً به، وأن يناقش خطته مع مديره ومشرفه المباشر للحصول على تغذية راجعة واقتراحات للتطوير.
- ٧- إدراك أهمية قيمة الالتزام بتحقيق أهداف جهة العمل وتوقعات المديرين.
- ٨- ضرورة الحرص على عمل توازن بين متطلبات العمل والمتطلبات الأسرية والعائلية.

### توصيات موجهة للباحثين لإجراء دراسات مستقبلية:

- يوصي الباحثان بتبني وإجراء العديد من الدراسات الأخرى في مجال التوافق، والتي تنطلق من طرح النماذج العلمية والدراسات السابقة في التوافق؛ وذلك لتعزيز الإسهامات العلمية في هذا المجال، وتشمل هذه الدراسات ما يلي:
١. «أثر التوافق بين الفرد والمنظمة في الالتزام التنظيمي للموظفين».
  ٢. «أثر التوافق بين الفرد والوظيفة في إنتاجية الموظفين».
  ٣. «أثر التوافق بين الفرد والمنظمة في سلوك المواطنة التنظيمية».
  ٤. «أثر التوافق بين الفرد والوظيفة في الرضا الوظيفي».
  ٥. «أثر توافق الموظفين مع التكنولوجيا الحديثة في الأداء: دراسة استكشافية».
  ٦. «العلاقة بين الرضا الوظيفي وإنتاجية الموظف: التوافق بين الفرد والوظيفة كمتغير وسيط».
  ٧. «أثر عملية التطويع الاجتماعي في التوافق بين الفرد وثقافة المنظمة».
  ٨. «العلاقة بين قرار اختيار المرشحين الأكفاء مع التوافق التنظيمي: دراسة استكشافية».
  ٩. «أثر اتباع سياسة عادلة وموضوعية في الاختيار والتعيين ودورها في تنمية الشعور في الالتزام المؤسسي لدى الموظف: التوافق بين الموظف والمنظمة عامل وسيط».

١٠. «معوقات التوافق بين الفرد والوظيفة لدى موظفي الخدمة المدنية».
١١. «مدعمات التوافق بين الفرد والوظيفة في الخدمة المدنية».
١٢. «أثر ضغوط العمل والحياة في التوافق بين الفرد والوظيفة».
١٣. «تأثير الإبداع في الأداء: التوافق بين الفرد والمنظمة كعامل وسيط».
١٤. «مدى جاذبية منظمات الخدمة المدنية للباحثين عن الوظائف وأثرها في التوافق بين الفرد والوظيفة، والتوافق بين الفرد والمنظمة».
١٥. «الولاء والانتماء للموظفين نحو المنظمة وأثرهما في الإنتاجية: التوافق عامل وسيط».
١٦. «تصميم وبناء مقاييس التوافق بين الفرد والوظيفة والفرد والمنظمة: الاختلافات المنهجية والمفاهيمية».
١٧. «التوافق التنظيمي والاجتماعي بين الزملاء وأثره في الأداء والتواصل في بيئة العمل».
١٨. «التوافق بين الموظف والمدير المباشر وأثره في إنجاز الموظف وأدائه في الوظيفة: الرضا الوظيفي لدى الموظف والمدير (الرضا والإرضاء) عامل وسيط».
١٩. «أثر نمط الإشراف في أداء الموظفين: التوافق مع المدير عامل وسيط».
٢٠. «التوافق مع التغيير في بيئة العمل وأثره في الروح المعنوية للموظفين».
٢١. «الولاء التنظيمي وأثره في نية ترك العمل: التوافق عامل وسيط».
٢٢. «سوء التوافق المهني وأثره في المعاناة النفسية للموظف وإنتاجيته».
٢٣. «التوافق التنظيمي وأثره في الارتباط التنظيمي للموظفين مع منظماتهم».
٢٤. «إدراك الدعم التنظيمي وأثره في أداء الموظفين: التوافق عامل وسيط».
٢٥. «أثر التوافق بين الفرد والمنظمة، والفرد والوظيفة في اتجاهات العمل الرئيسة: دلالة الارتباط بين هذه الاتجاهات كعامل وسيط».
٢٦. «تأثير مصادر الاستقطاب وأساليب الاختيار في المرشحين للوظائف: المواءمة عامل وسيط».

٢٧. «العلاقة بين سوء التوافق والفسادين المالي والإداري في القطاع الحكومي».
٢٨. «توافق القيم مع المنظمة والمديرين والزملاء وأثره في التعامل مع المراجعين».
٢٩. «التوافق والدافعية للخدمة في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة على موظفي القطاعين».
٣٠. «العلاقة بين عملية تخطيط المسار الوظيفي والتوافق التنظيمي على مستوى الفرد والمنظمة: دراسة استكشافية».
٣١. «مدى توافق المديرين مع وظائفهم القيادية في منظمات الخدمة المدنية: الرضا الوظيفي عامل وسيط».
٣٢. «تنميط الجدارات (الكفاءات) الوظيفية في منظمات الخدمة المدنية وعلاقتها بالأداء والفعالية التنظيمية: نموذج مقترح».



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- ابن منظور، أ. ج. (د.ت.). لسان العرب، المجلد ١٥، دار ومكتبة الهلال، بيروت-لبنان.
- ٢- أبو حويج، مروان، والصفدي، عصام. (٢٠٠١م). المدخل إلى الصحة النفسية. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن.
- ٣- أبو دلو، جمال. (٢٠٠٩م). الصحة النفسية. الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- ٤- أبو غالي، عطا ف وبسيسو، نادرة. (٢٠٠٩م). التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، م١٧ (٢): ص ٤١٩-٤٦٤.
- ٥- أبو زعيزع، عبدالله. (٢٠١٣م). مقدمة في الإرشاد المهني. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن.
- ٦- البسيوني النجار، أحمد الششتاوي. (١٩٩٨م). العلاقة بين التوافق المهني والإنتاجية لعمال صناعة الغزل والنسيج بالمحلة الكبرى: دراسة ميدانية. مجلة علم النفس، العدد (٤٧): ص ١٥٢-١٥٧.
- ٧- بوذراع، نادية. (٢٠٠٩م). مشكلات التوافق المهني عند الشباب المتهمن: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: ١٣٩ (الجزء الثاني): ص ١٣٧-١٥١.
- ٨- جودة، محفوظ أحمد. (٢٠١٤م). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان-الأردن.
- ٩- حرز الله، أحمد أحمد. (٢٠١٠م). التربية النفسية المهنية: علم النفس المهني. دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن.

- ١٠- حريم، حسين. (٢٠١٣م). إدارة الموارد البشرية. دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن.
- ١١- الخالدي، عطا الله فؤاد، والعلمي، دلال سعد الدين، والصيخان، إبراهيم سالم. (٢٠١١م). الإرشاد المهني للمدارس والمراكز والجامعات. الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- ١٢- الختاتنة، سامي محسن (أ). (٢٠١٣م). علم النفس الصناعي. دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن.
- ١٣- الختاتنة، سامي محسن (ب). (٢٠١١م). علم النفس الإداري. دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن.
- ١٤- الخضرا، بشير، وأحمد، مروة، وأبو هنطش، أحمد، والظاهر، حنان. (٢٠١٠م). السلوك التنظيمي. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الأولى، القاهرة-مصر.
- ١٥- الداهري، صالح حسن. (٢٠١٥م). علم النفس الصناعي ونظرياته. دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن.
- ١٦- الداهري، صالح حسن، والعبيدي، ناظم هاشم. (١٩٩٩م). الشخصية والصحة النفسية. مؤسسة حمادة ودار الكندي للنشر، الطبعة الأولى، إربد - الأردن.
- ١٧- الدسوقي، كمال. (١٩٨٥م). علم النفس ودراسة التوافق. الطبعة الثالثة، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان.
- ١٨- دليل إجراء البحوث والدراسات المسحية. (١٤٣٦هـ). الطبعة الثانية، الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة، الرياض-المملكة العربية السعودية.
- ١٩- راجح، أحمد عزت. (١٩٧٠م). علم النفس الصناعي. الطبعة الثالثة، دار الكتب الجامعية، القاهرة -مصر.
- ٢٠- ربيع، محمد شحاته. (٢٠١٠م). علم النفس الصناعي والمهني. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن.

- ٢١- زهران، حامد. (١٩٨٨م). الصحة النفسية والعلاج النفسي. الطبعة الرابعة، دار المعارف، القاهرة-مصر.
- ٢٢- الزيايدي، مها عادل. (٢٠١١م). أثر الالتزام التنظيمي على نية ترك العمل: دراسة مقارنة بين العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد(٤): ص ٢٢٢-٢٦٦.
- ٢٣- زين الدين، بو عامر أحمد وصابر، بحري. (٢٠١٤م). مصادر التوافق المهني لدى العامل. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية-جامعة الوادي، العدد السادس أبريل: ص ١٤٠-١٥٢.
- ٢٤- سرحان، ياسر عبدالله. (٢٠١٤م). المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة والمعاصرة. المجلد الثاني، منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض-المملكة العربية السعودية.
- ٢٥- الشخبي، علي السيد. (١٩٩٣م). التوافق المهني للمعلمين: دراسة تحليلية نقدية. المؤتمر السنوي الأول، كليات التربية في الوطن العربي في عالم متغير، مصر، مجلد(٢): ص ٧٧-١٠٧.
- ٢٦- الشربيني، زكريا، ودمهوري، رشاد، ومطحنة، السيد. (٢٠٠٩م). علم النفس الصناعي والتنظيمي. الطبعة الثانية، مكتبة الشقري، الرياض-المملكة العربية السعودية.
- ٢٧- الشرقاوي، مصطفى خليل. (١٤٠٨هـ). علم الصحة النفسية. الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت-لبنان.
- ٢٨- شريت، أشرف محمد عبد الغني (أ). (٢٠٠٣م). علم النفس الصناعي: أسسه وتطبيقاته. الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-جمهورية مصر العربية.
- ٢٩- شريت، أشرف محمد عبد الغني (ب). (٢٠٠١م). المدخل إلى الصحة النفسية. الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-جمهورية مصر العربية.
- ٣٠- الشيخ، فواز صالح. (١٤٣٠هـ). التوافق المهني والمساندة الاجتماعية لدى عينة من العمال السعوديين العاملين في بعض المصانع بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.



- ٣١- صالح، عامر سامي. (٢٠١٠م). التوافق المهني لدى ذوي المهن الصحية في مستشفيات جراحة القلب في العراق وعلاقته ببعض المتغيرات. مجلة كلية التربية، الجامعة المستنصرية، العدد (٦): ص١٦٦-٢٠٦.
- ٣٢- الصويط، فواز بن محمد. (١٤٢٨هـ). الاختيار المهني وعلاقته بالتوافق النفسي لدى ضباط قاعدة الملك فهد الجوية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- ٣٣- الطجم، عبدالله بن عبدالغني، والسواط، طلق بن عوض الله. (٢٠٠٣م). السلوك التنظيمي. الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة-المملكة العربية السعودية.
- ٣٤- الطراونة، إخلاص إبراهيم، والطراونة، محمد إبراهيم. (٢٠١١م). الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل للأكاديميين في جامعتي الحسين بن طلال والطفيلة التقنية. المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣١(١): ص٤٧-٧٩.
- ٣٥- طه، فرج عبدالقادر. (١٩٨٦م). علم النفس الصناعي والتنظيمي. الطبعة الخامسة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت-لبنان.
- ٣٦- عبدالحميد، مدحت. (١٩٩٠م). الصحة النفسية والتوافق الدراسي. الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت-لبنان.
- ٣٧- عبد الرزاق، فيفر. (٢٠٠٧م). ضغوط الحياة وعلاقتها بالتوافق المهني: دراسة مقارنة بين المرأة العاملة في المجال الأكاديمي والمجال الإداري. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، جامعة عين شمس.
- ٣٨- عبدالرحمن، حسن محمد. (٢٠٠٩م). علم النفس الصناعي. الطبعة الأولى، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر.
- ٣٩- عبدالرحمن، طارق عطية. (٢٠١٣م). دليل تصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية: منهج تطبيقي لبناء المهارات البحثية. الطبعة الأولى، الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة، الرياض-المملكة العربية السعودية.

- ٤٠- عبدالعال، رباب فهمي. (٢٠١٠م). أثر توافق الفرد مع المنظمة على الرضا الوظيفي بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية (عام وخاص). المجلة العربية للإدارة، م ٣٠ (٢): ص٢٢٢-٢٢٣.
- ٤١- عبد القادر، زكية. (٢٠٠٠م). التوافق المهني للأخصائي الاجتماعي في مجالات الممارسة المهنية: دراسة مطبقة على الأخصائيين الاجتماعيين العاملين في بعض المجالات الثانوية والأولية. علم النفس. م١٤ (٥٤): ص١٠٠-١١٩.
- ٤٢- عبد الله، مجدي أحمد. (٢٠١٣م). علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق. دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية-جمهورية مصر العربية.
- ٤٣- عبد الهادي، جودت عزت، والعزة، سعيد حسني. (٢٠١٤م). التوجيه المهني ونظرياته. الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- ٤٤- عبيد، معتز محمد. (٢٠١٢م). العلاقة بين التسليطة وسوء التوافق المهني لدى عينة من المعلمين. مجلة البحث العلمي في التربية، العدد ١٣: ص١٢٢٩-١٢٥٣.
- ٤٥- عربيات، أحمد عبدالحليم. (٢٠١٤م). الإرشاد المهني بين النظرية والتطبيق. الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- ٤٦- عسكر، سمير أحمد. (١٩٩٠م). المسار الوظيفي والتطويع الاجتماعي في المنظمات الحديثة: دراسة تحليلية لجوانب التوافق والتعارض. المجلة العربية للإدارة، م١٤ (٢): ص٤٧-٨٠.
- ٤٧- عطاالله، صلاح الدين فرح. (٢٠٠٩م). مقياس التوافق المهني لمعلمي التربية الخاصة. مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، م٢١ (٣): ص٦٠٥-٦٣٥.
- ٤٨- علاقي، مدني عبد القادر. (٢٠١٦م). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الخامسة، خوارزم للنشر والتوزيع، جدة-المملكة العربية السعودية.
- ٤٩- علوي، حسين محمد. (١٩٨٨م). نحو توافق أفضل بين خصائص الفرد وبيئتي العمل والتنظيم. مجلة العلوم الاجتماعية، الكويت، م١٦ (٤): ص١٨٣-٢١٤.

- ٥٠- علي، أحمد علي. (١٩٩٥م). التوافق والتكيف السوي للعاملين. مجلة إدارة الأعمال: ١م (٧٠): ٣٨-٤١.
- ٥١- علي، علي عبدالسلام. (٢٠٠١م). أساليب التوافق النفسي والاجتماعي مع أخطاء الحياة اليومية وعلاقتها بالرضا عن العمل. علم النفس، ديسمبر: ص ٤٢-٦٣.
- ٥٢- علي، محمد أحمد. (٢٠١٣م). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نية ترك العمل ودور سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ١٤ (٢): ص ١٤-١٤.
- ٥٣- عواد، عمرو محمد أحمد. (٢٠٠٢م). أبعاد ونتائج التوافق بين الفرد والمنظمة: دراسة تطبيقية على قطاع الدواء العام. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ١٦ (٣): ص ٣٩١-٣٩١.
- ٥٤- عوض، عامر. (٢٠٠٨م). السلوك التنظيمي الإداري. الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- ٥٥- فحجان، سامي خليل. (٢٠١٠م). التوافق المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتهما بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين.
- ٥٦- فوزي، إيمان. (٢٠٠١م). في الصحة النفسية. الطبعة الأولى، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة-جمهورية مصر العربية.
- ٥٧- القاسم، بديع محمود. (٢٠٠١م). علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق. الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- ٥٨- القحطاني، سعد بن سعيد. (٢٠١٥م). الإحصاء التطبيقي. الطبعة الأولى، الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة، الرياض-المملكة العربية السعودية.
- ٥٩- القذافي، رمضان محمد. (١٩٩٤م). الصحة النفسية والتوافق. الطبعة الثانية، دار الرواد، طرابلس-الجمهورية الليبية.

- ٦٠- القناعي، منى. (٢٠٠٧م). مدعمات التوافق المهني ومعوقاته لدى العاملين بقطاع الاتصالات: دراسة تطبيقية على العاملين بمركز ١٠٧ بشركة الاتصالات المتنقلة بدولة الكويت، دراسات الطفولة، أكتوبر: ص ٧٧-٩٥.
- ٦١- المسعود، هالة فاروق وطونس، عادل جورج. (٢٠١٥م). تقنين قائمة التفضيلات المهنية لجون هولاند للبيئة الأردنية. دراسات، العلوم التربوية، م٤٢ (١): ص ٨٥-١٠٧.
- ٦٢- المشعان، عويد سلطان. (٢٠٠٥م). الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الاغتراب والمعاونة النفسية. مجلة العلوم الاجتماعية، م٣٣ (٤): ص ٧٩٥-٨١٦.
- ٦٣- معروف، اعتدال. (٢٠٠١م). مهارات مواجهة الضغوط. الطبعة الأولى. مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض-المملكة العربية السعودية.
- ٦٤- مقداد، محمد وعبدالله كامل. (٢٠١٤م). أنماط الشخصية وعلاقتها بالميول المهنية لدى طلبة المرحلة الثانوية في مملكة البحرين. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (١٤): ص ٢١١-٢٢٤.
- ٦٥- موسى، فتحي محمد. (٢٠١٠م). التوجيه المهني في المؤسسات الصناعية. الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- ٦٦- النجار، يحيى والطلاع، عبدالرؤوف. (٢٠١٢م). الصلابة النفسية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة جامعة الخليل للبحوث، م٧ (١): ص ١-٣٠.
- ٦٧- النعاس، عمر مصطفى. (٢٠٠٨م). دراسات في الضغوط المهنية والصحة النفسية. الطبعة الأولى، منشورات جامعة ٧ أكتوبر، مصراتة-الجمهورية العظمى.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Ahmad, KamarulZaman.(2012). The Mediating Effect of Person-Environment Fit on the Relationship between Organizational Culture and Staff Turnover. Asian Social Science. February 8(2): 62-71.
2. Ahmad, K. and Veerapandian, K.(2012). The Mediating Effect of Person-Environment Fit on the Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction. International Journal of Psychological Studies, March 4(1): 91-102.
3. Arbour, S., K. C., K. J., and B. C.(2014). Person-Organization Fit: Using Normative Behaviors to Predict Workplace Satisfaction, Stress and Intentions to Stay, Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict. 18(1): 41-64.
4. Arora, R. (2000). Encyclopedic Dictionary Of Organizational Behaviour. Sarup & sons.
5. Astakhova, Marina.(2012).Exploring Complementary Person-Organization Fit. PHD Dissertation, Kent State University, School of Management.
6. Cable, D. M., and Judge, T. A.(1997). Interviewer's perception of person-organization fit and organizational selection decisions. Journal of Applied psychology. 36: 459-484.
7. Chtman, J.(1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. Administrative Science Quarterly. 8(3): 174-189.
8. Chen, W., W. M., and H. B.(2013). When P-J fit and P-O fit meet guanxi in a Chinese selection context. Journal of Technology Management in China. 8(3): 174-189.
9. Chinomona, R., D. M., and C. E.(2013). Does Employee Perceptions of Fit to Job, Fit to Organization and Fit to Community Influence Job Performance? The case of Zimbabwes manufacturing sector, SA Journal of Human Resource Management. 11(475): 10 pages.
10. Cloutier, O., F. L., H. C., and J. E. (2015). The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 12(2): 119-129.

11. Compton, R., M. B., and N. A. (2014). Effective Recruitment and Selection Practices, 6th edition, CHH, Australia.
12. Dawis, R.V. and Lofquist, L.H.(1981). Job Satisfaction and Work Adjustment: Implications for Vocational Education. Information Series 218:8-30.
13. Duffy, R., A. K., and B. E.(2015). Work Volition and Job Satisfaction: Examining the Role of Work Meaning and Person-Environment Fit, The Career development Quarterly, June. 63(2):126-140.
14. Edwards, Julian and Billsberry, J.(2010). Testing Multidimensional Theory of Person-Environment Fit, Journal of Managerial Issues. XXII(4): 476-493.
15. Edwards, J. R.(1991). Person-Job Fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. International Review of Industrial and organizational Psychology 6: 282-357.
16. Farzaneh, Jaleh, F. A., K. M.(2014).The Impact of Person-job Fit and Person-organization Fit on OCB: The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment. Personal Review.43 (5): 672-691.
17. Giauque, D., R. F., and S. M.(2014).Antecedents of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Stress in a Public Hospital: a P-E Fit Perspective. Public Organizational Review.14: 201-228.
18. Glew, David.(2012). Effects of Interdependence and Social Interaction-based Person-Team Fit, Administrative Sciences. 2:26-46.
19. Goodman, S.A. and Svyantek, D.J.(1999). Person-organization fit and contextual performance: do shared values matter. Journal of Vocational Behavior.55: 75-254.
20. Ilyas, S. and Lacaze, D.(2013).Moderating Effect of OC in the Relationship between Person Job fit and Job Satisfaction and Intention to Quit. International Journal of Arts & Sciences, 6(3): 409-417.

21. Iplik, F., K. K., and Y. A.(2011). The Simultaneous effects of person-organization and person-job fit on Turkish hotel managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 23(5): 644-661.
22. Jansen, K. and Kristof-Brown, A.(2006). Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit. *Journal of Managerial issues*. 18(2): 193-212.
23. Junes, S. and Mahmood, R.(2011).The Relationship Between Person-job Fit and Job Performance: A Study among the Employees of the Service Sector SMEs in Malaysia. *International Journal of Business*. 1(2): 95-105.
24. Krejcie, Robert V. and Morgan, Daryle W.(1970).Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement* 30: 607-610.
25. Kristof-Brown, A., Z. R., J. E.(2005). Consequences of Individuals Fit at Work: A meta-analysis of Person-job, Person-organization, Person-group, and Person-supervisor Fit. *Personnel Psychology*.58(2): 281-342.
26. Kristof-Brown, A., S. J.(2012).Testing multidimensional models of Person-group fit. *Journal of Managerial Psychology*. 27(6):536-556.
27. Kristof-Brown, A.(1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement and Implications. *Personnel Psychology*.49: 1-49.
28. Lawrence, Ami D.(2004).Screening for Person-job Fit: Incremental Validity of a Congruence Based Approach to Assessment. *PHD Dissertation, the Graduate Faculty of the University of Akron*.
29. Lin, Y., Y. C., Y. A.(2014).The Effects of Positive Affect, Person-job Fit, and Well-being on Job Performance. *Social Behavior and Personality*. 42(9): 1537-1548.
30. Merecz, D. and Andysz, A (A).(2014) Person-Organization Fit and Organizational Identification as Predictors of Positive and Negative Work-Home Interactions. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*. 27(1): 16 -27.

31. Merecz, D. and Andysz, A (B).(2012) Relationship between Person-Organization Fit and Objective and Subjective Health Status (Person-Organization Fit and Health). International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health. 25(2): 166-177.
32. Memon, M., S.R., and B. M.(2015). Linking Person-Job Fit, Person-Organization Fit, Employee Engagement and Turnover Intention: A Three-step Conceptual Model, Asian Social Science. 11(2): 313-318.
33. Memon, M., S.R., B. M, and H. H.(2014). Person-Organization Fit and Turnover Intention: The Mediating Role of Employee Engagement. Global Business and Management Research: An International Journal. 6(3): 205-209.
34. Morley, Michael.(2007). Person-organization Fit. Journal of Managerial Psychology. 22(2): 109-117.
35. Nie, T., L. Z. and H. H.(2012). Career exploration and fit perception of Chinese new generation employees: Moderating by work values. Nankai Business Review International. 3(4): 354-375.
36. O'Reilly, C. A., J. Chatman and D. Caldwell. (1991). People and Organizational Culture: A profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. Academy of Management Journal. 34: 487-516.
37. Poliner, Brian.(2014).Person-Organization Fit, Embeddedness and Turnover Predictability. Proceedings of the 2nd International OFEL Conference, Management and Entrepreneurship, 4th -5th, April, Dubrovnik, Croatia, P. 538-553.
38. Queiri, Abdelbaset, Y. W., D. N.(2014).Generation-Y Employees' Turnover: Work-Values Fit Perspective. International Journal of Business Management. 9(11): 199-212.
39. Robbins, Stephen and Judge, Timothy.(2013). Organizational Behavior. 15th Edition, Pearson.
40. Royse, D., Thyer, B.A., Padgett, D. K., & Logan, T. K. (2010). Program Evaluation: An Introduction .5th edition, Belmont, CA: Wadsworth.
41. Sarac, M., E. I., and E. M.(2014). A study of the relationship between person-organization fit and employee creativity. 37(5):479-501.



42. Sekaran, Uma and Bougie, Roger.(2010).Research Methods for Business. 5th Edition, John Wiley & Sons, United Kingdom.
43. Sekiguchi, Tomoki (A).(2007). A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection, *Journal of Managerial Psychology*. 22(2): 118-131.
44. Sekiguchi, Tomoki (B).(2004).Person-organization Fit and Person-job Fit in Employee Selection: A Review of the Literature. *Journal of Managerial Psychology*. 54(6):179-196.
45. Sekiguchi, Tomoki (C).(2003). The Role of Person-organization Fit and Person-job Fit in Managers Hiring Decisions: the Effects of Work status and Occupational Characteristics of Job Openings. PHD Dissertation, University of Washington.
46. Sengupta, A., Y. U., and B. E.(2015). Interactive Effects of Personal and Organizational Resources on Frontline Bank Employees Job Outcomes: The mediating role of person-job fit. *The International Journal of Bank Marketing*, 33(7): 884-903.
47. Seong, J., H. D., and P. W.(2012).Work status, gender, and organizational commitment among Korean workers: the mediating role of person-organization fit. *Asia Pac J Manag*.29:1105-1129.
48. Shin, Yuhung.(2005).The Effect of Perceived Team Person-Environment Fit on Team Performance in Korean Firms: An Examination of Mediating and Moderating Effects. PHD Dissertation, Columbia University.
49. Shipp, Abbie and Jansen, Karen. (2011). Reinterpreting Time in Fit Theory: Crafting and Recrafting Narratives of Fit in Medias Res. *Academy of management Review*. 36(1): 76-101.
50. Steijn, Bram.(2008).Person-Environment Fit and Public Service Motivation. *International Public Management Journal*.11 (1):13-27.
51. Swanson, Jane, and Fouad, N.(1999). Applying Theories of Person-Environment Fit to the Transition from School to Work, *The career Development Quarterly*, June. 47(2): 337-347.

52. Tanner, John, Honeycutt, Earl and Erffmeyer, Robert.(2009). Sales Management: Shaping Future Sales Leaders, Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall.
53. Tepeci, Mustafa.(2011). The Impact of Person-Organization Fit on Employee Attitudes in the hospitality Industry. Journal of Travel and Tourism Research, spring: 19-35.
54. Tugal, Fatma and Kilic, Kemal.(2015). Person-Organization Fit: Its Relationships with Job Attitudes and Behaviors of Turkish Academicians. International Review of Management and Marketing. 5(4): 195-202.
55. Turner, Michelle.(2013). The Development of a work-life fit model: a demands and resources approach, International Journal of Managing Project in Business. 6(4): 792-801.
56. Vancouver, J. B., Millsap, R. E., and Peters, P. A.(1994).Multilevel analysis of organizational goal congruence. Journal of Applied Psychology. 79: 79-666.
57. Vianen, A., P. I., and D. F.(2007).Work Value Fit and Turnover Intention: Same-source or Different-source Fit. Journal of Managerial Psychology. 22(2): 188-202.
58. Wolf, Jacquelyn.(2007).The Role and Importance of Person-organization Fit in the Selection Interview with Senior Level Candidates. PHD Dissertation, Fielding Graduate University.
59. Xiao, W., Z. L., W. Q., Z. Y., M. D., Z. J., and P. J.(2014).Effects of person-vocation fit and core self-evaluation on career commitment of medical university students: the mediator roles of anxiety and career satisfaction, International Journal of Mental Health Systems.8(8).
60. Yu, Kang.(2012). Person-environment Fit in Non Standard Work: Insights from Workers with Limited Expectations of Continued Employment. Journal of Organizational Psychology. 12(3/4): 115-132.



## قائمة الملاحق الملحق (أ) استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

الموضوع: دراسة ميدانية بعنوان «المواءمة بين الموظف والوظيفة وأثرها في النية لترك العمل: دراسة ميدانية على موظفي الخدمة المدنية في مدينة الرياض»

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة:

يقوم معهد الإدارة العامة بعمل استقصاء لآراء المسؤولين والموظفين في قطاعات الخدمة المدنية، وذلك ضمن مشروع تحديد القضايا والمشكلات الإدارية في القطاع الحكومي. ويسعى المعهد من خلال ذلك لدراسة تلك القضايا، وإيجاد حلول مناسبة لها.

واستكمالاً لإنجاز هذا المشروع يقوم الباحثان بعمل دراسة عن المواءمة (التوافق) بين الموظف والوظيفة في الخدمة المدنية في مدينة الرياض؛ لذا نرجو منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة والإجابة عن أسئلتها لما لها من أثر إيجابي في إنجاح هذه الدراسة.

إن مشاركتكم في الاستبيان محل تقدير، وإجاباتكم عن جميع فقراته بعناية تشكل قيمةً عالية لنتائج البحث، علماً أنه سوف يتم التعامل مع الإجابات الواردة فيه بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ويقصد بمفهوم المواءمة في هذه الدراسة التوافق بين قدرات ومهارات ومعارف الموظف ومتطلبات وظيفته.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحثان

أ. سعود بن غازي العتيبي

أ. مجدي عوض مبارك

الجزء الأول: معلومات عامة، الرجاء وضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

١- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

٢- العمر:

☐ أقل من ٢٥ سنة ☐ ٢٥-٣٤ ☐ ٣٥-٤٤ ☐ ٤٥-٥٤ ☐ ٥٥ سنة فأكثر

٣- الحالة الاجتماعية:

☐ أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق/ أرمل

٤- المستوى التعليمي:

☐ ثانوية عامة أو أقل ☐ دبلوم ما بعد الثانوية ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير/دكتوراه

٥- التخصص العلمي: (يرجى ذكره.....).

٦- سنوات الخبرة:

☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥-١٠ سنوات ☐ ١٠-١٥ سنوات

☐ ١٥-٢٠ سنوات ☐ ٢٠ سنة فأكثر

٧- مدة الخدمة في المنصب الوظيفي الحالي:

☐ أقل من سنة ☐ ١-٣ سنوات ☐ ٤-٦ سنوات ☐ ٧-٩ سنوات ☐ ١٠ سنوات فأكثر

٨- المرتبة الوظيفية:

☐ ١-٥ ☐ ٦-١٠ ☐ ١١-١٣ ☐ ١٤-١٥

☐ سلم وظيفي آخر: (يرجى ذكره.....).

٩- طبيعة الوظيفة:

☐ تنفيذية ☐ إشرافية

١٠- هل هناك اختلاف بين الوظيفة الفعلية التي تمارسها مع مسمى الوظيفة المعين عليها؟

☐ نعم ☐ لا

جهة العمل: (يرجى ذكرها.....).

**الجزء الثاني:** يتناول هذا الجزء محاور أساسية ترتبط بمدى إدراك الموظف لتوافقه مع وظيفته في الخدمة المدنية، والفقرات المتعلقة بهذه المحاور، آمل تحديد درجة موافقتك مع العبارات أدناه من خلال وضع إشارة (✓) في المكان المناسب من وجهة نظرك وواقع خبراتك السابقة.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
١	أسعى إلى تحقيق أهداف جهة عملي					
٢	غالباً ما أحقق توقعات جهة عملي					
٣	توفر جهة عملي فرصاً مناسبة للتدريب والتطوير الوظيفي					
٤	تحرص جهة عملي على إقامة أنشطة اجتماعية للموظفين بشكل دوري					
٥	نجاح جهة عملي هو نجاح لي شخصياً					
٦	اهتماماتي ورغباتي الشخصية متوافقة مع أنظمة ولوائح جهة عملي					
٧	عندما يتم انتقاد جهة عملي أشعر أنه انتقاد لي شخصياً					
٨	أحرص على الالتزام بلوائح وأنظمة الخدمة المدنية					
٩	ما أؤمن به من آراء في العمل والحياة بشكل عام يتوافق مع ما تؤمن به جهة عملي					
١٠	أحرص على تعلم القيم التنظيمية الخاصة بالخدمة المدنية (مثل الانضباط والالتزام والدقة والإنتاجية وسرعة الإنجاز)					
١١	أشعر أنني مهم بالنسبة لجهة عملي					
١٢	أقوم بإنجاز عملي بروح معنوية عالية					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
١٣	أمتلك المهارات والقدرات التي تمكنني من إنجاز مهام وظيفتي					
١٤	أنجز مهام وظيفتي دون أي اعتراض					
١٥	غالباً ما أحقق متطلبات الأداء الخاصة بوظيفتي					
١٦	أجد صعوبات عديدة في أداء وظيفتي					
١٧	حجم العمل الذي أقوم به متوافق مع طاقتي الذهنية					
١٨	تسهم الوظيفة التي أشغلها في تحقيق أهدافي وطموحاتي المستقبلية					
١٩	الراتب يكفي لسد احتياجاتي					
٢٠	المكافآت والحوافز التي أحصل عليها مناسبة					
٢١	أشعر أن وظيفتي روتينية لا مجال فيها للإبداع					
٢٢	أشعر بالتوتر أثناء أدائي لوظيفتي					
٢٣	أفتخر بوظيفتي الحالية					
٢٤	اكتسبت خبرة قيمة في مجال الخدمة المدنية					
٢٥	بشكل عام أنا راضٍ عن وظيفتي الحالية					
٢٦	هناك توافق كبير بيني وبين زملائي في الأهداف الإدارية والتنظيمية					
٢٧	أقدر الأهداف المنبثقة من فريق العمل					
٢٨	أعطي اهتماماً متوازناً لأهدافي وأهداف زملائي في العمل					
٢٩	أعمل أنا وزملائي بروح الفريق الواحد المتجانس					
٣٠	اهتماماتي الشخصية متوافقة مع اهتمامات زملائي					
٣١	شخصيتي منسجمة مع شخصيات زملائي					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
٣٢	لا توجد خلافات بيني وبين زملائي					
٣٣	أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع زملائي					
٣٤	غالباً ما أحصل على تقدير لجهدي وإسهامي من زملائي					
٣٥	يسود احترام متبادل بيني وبين زملائي					
٣٦	ما أؤمن به من آراء في العمل والحياة بشكل عام يتوافق مع ما يؤمن به زملائي					
٣٧	يشاركني الزملاء المعتقدات والقيم نفسها (ما نؤمن به من آراء) حول رؤيا ورسالة جهة العمل					
٣٨	تتوافق القيم والمعتقدات التي يتبناها الموظفون في حياتهم (ما يؤمنون به من آراء في العمل والحياة بشكل عام) مع القيم السائدة في جهة العمل					
٣٩	أشعر أنني مهم بالنسبة لزملائي					
٤٠	زملائي مهمون بالنسبة لي					
٤١	أقبل الأهداف التي يحددها لي الرئيس المباشر					
٤٢	غالباً ما أحقق توقعات الرئيس المباشر					
٤٣	أحرص على تكوين علاقات إيجابية مع رئيسي					
٤٤	أنفذ أوامر رئيسي بصدر رحب					
٤٥	يساعدني الرئيس المباشر عندما أحتاج إلى مساعدة					
٤٦	دائماً ما أحصل على تقدير لجهودتي من رئيسي					
٤٧	أشعر أنني مهم بالنسبة لرئيسي					
٤٨	ما أؤمن به من آراء في العمل والحياة بشكل عام يتوافق مع ما يؤمن به رئيسي					



الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
٤٩	أبحث دائماً عن وظيفة أخرى أفضل					
٥٠	لا مانع لدي من مغادرة جهة العمل في حال توفر عرض وظيفي أفضل					
٥١	أتمنى أن أستمّر في وظيفتي حتى الإحالة للتقاعد					

ثالثاً: يتضمن هذا الجزء اقتراحات تتعلق بمعزّزات (مدعّمات) التوافق بين الموظف والوظيفة في الخدمة المدنية.

برأيك، أي من الجوانب التالية التي ترى أن لها تأثيراً إيجابياً في حالتك النفسية وأدائك في العمل وتجعلك محباً أكثر لعملك؟ يرجى ترتيبها حسب الأهمية من وجهة نظرك من ١ إلى ٥ حيث أن ١ تعني الأكثر أهمية و٥ الأقل أهمية:

☐ طريقة ممارسة المدير لنفوذه وصلاحياته.

☐ أسلوب تعامل المدير مع مرؤوسيه.

☐ نظام الحوافز في المؤسسة التي أعمل بها.

☐ تقدير جهدي في العمل بهذه المؤسسة مادياً ومعنوياً.

☐ الإنصاف في التقويم والمعاملة بما يتوافق والجهد المبذول.

هل لديك اقتراحات أو تعليقات أخرى تتعلق بمعزّزات التوافق بين الموظف والوظيفة ترغب في إضافتها؟

.....

.....

.....

شاكّرين ومقدّرين حسن تعاونكم

## الباحثان في سطور

### ١- أ. سعود بن غازي العتيبي

#### المؤهل العلمي:

- ماجستير في الإدارة العامة من جامعة آكرون بالولايات المتحدة الأمريكية.
- طالب دكتوراه حالياً في الإدارة العامة لدى جامعة شمال تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية.

#### الوظيفة الحالية:

عضو هيئة تدريس في معهد الإدارة العامة.

#### الأنشطة العلمية:

- عام ٢٠١٨م، ورقة علمية بعنوان "دوافع العمل الحكومي وأثرها على إنتاجية القيادات في القطاع الحكومي". مؤتمر الجمعية الأمريكية للإدارة العامة ASPA في مدينة دنفر بأمريكا.
- عام ٢٠١٨م، ورقة علمية بعنوان "مبادئ القيادة الإدارية لحكومة قرطبة في اسبانيا خلال الحكم الإسلامي وإدارتها للأعراق المختلفة: العدالة الاجتماعية والتوترات العرقية". بالمشاركة مع د. ابراهيم بنافيدس، رئيس قسم الإدارة العامة بجامعة شمال تكساس. مؤتمر الجمعية الأمريكية للإدارة العامة ASPA في مدينة دنفر بأمريكا.
- عام ٢٠١٧م، شارك بورقة علمية بعنوان "تدريس الطلاب في بيئة العولمة: الإدارة العامة من منظور دولي" مع د. ابراهيم بنافيدس، رئيس قسم الإدارة العامة بجامعة شمال تكساس. مؤتمر الجمعية الأمريكية للإدارة العامة ASPA في مدينة اتلانتا بأمريكا.

#### الخبرات العملية والمهنية:

- تقلد عدداً من المناصب الإدارية في معهد الإدارة العامة منها مشرفاً لمساعدتي المدرسين، ورئيساً لقسم الابتعاث والإيفاد، ومديراً لإدارة الاتصال والتعاون الخارجي، ومديراً عاماً لإدارة الشراكات والتعاون الدولي.

- نفّذ العديد من البرامج التدريبية في مجال الإدارة العامة والسلوك التنظيمي لموظفي المراتب العليا والتنفيذية في القطاع العام وغير الربحي وكذلك القطاع الخاص.
- عمل منسقاً لشئون مجلس التعاون لدى الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية.
- عمل ضابط اتصال لدى جامعة الدول العربية ARADO والمعهد الدولي للعلوم الإدارية IIAS والاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة IASIA.
- مثل المعهد وشارك في عدد من الاجتماعات المحلية والدولية كمجلس الخبراء بديوان مجلس الوزراء، الهيئة العامة للرياضة، كلية كينيدي للإدارة الحكومية بجامعة هارفارد، ومكتب إدارة شئون الموظفين الفيدرالي بأمريكا.
- شارك في عدد من الاستشارات والدراسات والتقارير داخل وخارج المعهد.
- عمل في الأمانة العامة لثلاثة مؤتمرات دولية نفذها المعهد.
- عمل عضواً في دراسة أعدتها الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية بعنوان "قياس أثر العائد من التدريب والأبحاث والاستشارات في دول الخليج العربية"
- شارك في العديد من المفاوضات والاتفاقيات المحلية والدولية وإعداد المسودات النهائية للاتفاقيات الرسمية.

## ٢-أ. مجدي عوض سليم مبارك

### المؤهل العلمي:

- ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك ٢٠٠٥م، إربد-الأردن، التقدير: جيد جداً.

### العمل الحالي:

عضو هيئة تدريس، معهد الإدارة العامة، الرياض-المملكة العربية السعودية.

### الأنشطة العلمية:

- كتاب علمي بعنوان " الريادة في الأعمال: المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية"، الطبعة الأولى، ٤٠٠ صفحة، الناشر: عالم الكتب الحديث، إربد-الأردن، ٢٠١٠م.
- كتاب علمي بعنوان " التربية الريادية والتعليم الريادي: مدخل نفسي سلوكي"، الطبعة الأولى، ٢٠٠ صفحة، الناشر: عالم الكتب الحديث، إربد-الأردن، ٢٠١١م.

### الخبرات العملية:

- مدرب في برامج إدارة الموارد البشرية: أدرس مواد الاستقطاب والاختيار والتعيين، إطار الكفاءات، تطوير القيادات، مهارات إعداد وكتابة التقارير.
- التدريب والتدريس لعدد من المواد في مجال مهارات الاتصال ومهارات العرض التقديمي ومهارات البيع ومهارات كتابة السيرة الذاتية ورسائل التوظيف، وإدارة المبيعات.
- معلم: وزارة التربية والتعليم، في قسم الإدارة المعلوماتية للمرحلة الثانوية، أدرس مساقات " أساسيات الإدارة" و" نظم المعلومات الإدارية" و" التجارة الإلكترونية"، إربد-المملكة الأردنية الهاشمية، خلال الفترات: ٢٠٠١/١٠/٠٨-٢٠٠٦/٠٨/٢٢م، ٢٠٠٩-٢٠١٠م.
- استشاري تدريب مبيعات، شركة تارجت كونسلتينغ TARGET Consulting، في برامج عبد اللطيف جميل لخدمة المجتمع، " برنامج رجل المبيعات المحترف"، جدة، المملكة العربية السعودية، من تاريخ ٢٣/٠٨/٢٠٠٧م حتى ٣١/٠٨/٢٠٠٨م.

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة ولا يجوز اقتباس جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه بأية صورة دون موافقة كتابية من المعهد إلا في حالات الاقتباس القصير بغرض النقد والتحليل، مع وجوب ذكر المصدر.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في  
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٤٠هـ

## هذه الدراسة

تهدف وبشكل أساسي إلى تحديد درجة المواءمة الحالية للموظفين في الخدمة المدنية في مدينة الرياض مع الوظائف التي يعملون بها من خلال قياس مستوى أو درجة المواءمة من منظور تصور شامل ومتعدد يشمل توافق الموظفين مع منظماتهم (جهة العمل)، والمواءمة الوظيفية المكملة، وزملاء العمل، والمدير أو المشرف المباشر. ومحاولة التعرف على تأثير هذه الأبعاد في النية لترك العمل مستقبلاً لدى هؤلاء الموظفين؛ من أجل التعرف على مدى توافق الموظفين مع بيئة عملهم ووظائفهم.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء مقياس لكل بعد من أبعاد المواءمة الوظيفية وقياس الدرجة الكلية لهذه الأبعاد. وقد تميزت الدراسة بتركيزها على توافق القيم؛ أي مدى إدراك توافق الفرد من منظور القيم أو مدى التشابه والانسجام والتقارب في القيم الشخصية وقيم العمل مع المنظمة والمشرف المباشر والزملاء أو فريق العمل؛ وذلك لما تشكله القيم من فهم أعمق للمعتقدات الشخصية وما يؤمن به الموظفون في بيئة العمل أو ما يفضلونه.

وقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين في الأجهزة الحكومية المختلفة (وزارات، هيئات ومصالح، مؤسسات، جامعات) في مدينة الرياض. وقد تم تطبيق العينة العشوائية الطبقية على ثلاث مراحل.

وقد أبرزت نتائج محاور توافق الموظفين مع وظائفهم بالترتيب التالي: توافق الموظف مع الرئيس المباشر (٤٠٩)، ثم التوافق بين الموظف والزملاء (٣٨١)، ثم التوافق بين الموظف والمنظمة (٣٨٢)، وأخيراً التوافق الوظيفي المكمل (٣٤٢). وقد بلغ المتوسط العام للتوافق الكلي (٣٨٠). وقد بلغ المتوسط العام لدى وجود نية لدى الموظفين لترك العمل (٣٥٣).

وقد استنتجت الدراسة أن الموظفين يتوافقون مع وظائفهم بدرجة عالية. ولديهم نية لترك وظائفهم الحالية بدرجة متوسطة. وقد قدمت الدراسة توصياتٍ تشتمل على خطط تنفيذية لتعزيز توافق الموظفين مع وظائفهم.



9960-14-282-5